



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

DIALOGISUUDEN ILMENTYMÄT LASTENSUOJELUN SIJAISHUOLLON ORGANISAATIOSSA

”ME VAAN TEHDÄÄN NÄIN - MITÄ ME AJATELLAAN SIITÄ?”

TEKIJÄ: Jari-Pekka Thil

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Jari-Pekka Thil			
Työn nimi Dialogisuuden ilmentymät lastensuojelun sijaishuollon organisaatiossa – ”Me vaan tehdään näin – mitä me ajatellaan siitä?”			
Päiväys	14.02.2020	Sivumäärä/Liitteet	75/2
Ohjaaja(t) Marja-Liisa Rissanen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Pienkoti Aura Oy			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Organisaatioiden suunta on löydettävissä uuden tiedon synnyttämisellä, esimerkiksi puheen tutkimisen ja kehittämisen kautta. Puhe ja teksti ovat ihmisen tärkeimpiä todellisuuden rakentajia. 2020-luvun työelämässä korostuvat ihmisten vuorovaikutus, sekä oppiminen ja luominen yhdessä. Dialogi on organisaatiossa tapahtuvan oppimisen yksi tärkeimmistä edellytyksistä. Yhä kompleksisemmassa toimintaympäristössä kuuntelun, ihmettelyn ja kysymisen merkitys ovat lisääntyneet. Dialogi on kykyä vastata ja kohdata, missä toinen on aina osa minua. Maailmaan myös tullaan sekä synnyttään suhteisiin.</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvata lastensuojelun sijaishuollon organisaation henkilöstön kokemuksia dialogisuudesta. Tutkimuksen tavoite on kirjoittaa auki lastensuojelun sijaishuollon palveluita tuottavan organisaation nykytila dialogisuuden viitekehyksestä. Tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä dialogisen asiakastyön, johtamisen sekä työyhteisöjen kehittämiseksi. Tutkimuksen taustoittamiseksi tutkimuksessa on perehdytty organisaation toimintaa sekä työtä ohjaaviin asiakirjoihin. Tutkimuksen aineisto on kerätty pienryhmä-dialogeissa yhdessä organisaation henkilöstön kanssa. Aineisto on analysoitu aineistolähtöisellä sisälönanalyysillä. Tutkimustulosten mukaan dialogisuus ilmenee asiakastyössä yhteyden luomisena, aitona läsnäolona, sekä luottamussuhteen rakentamisena. Työyhteisöissä sekä työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa dialogisuus ilmenee reflektiona, vastuullisuutena, työyhteisötaitona, työyhteisörakenteina, yksilöllisyytenä, sekä luottamuksena. Dialoginen johtaminen ilmenee osallistuvana johtamisena, osaamisen johtamisena, läsnäolemisena, reflektioon aktivoimisena, yksilöllisyyden huomioimisena, itsetuntemuksena sekä ymmärtämisenä. Organisaation työnantajan edustajat eli johto ilmentävät dialogisuutta osaamisen ja kohtaamisen rakenteita mahdollistaen, osallistumalla ja osallistamalla, dialogisia edellytyksiä luomalla, sekä esimerkiksi luvulla. Tulevaisuudessa organisaation dialogisuutta aukikirjoittaessa on huomioitava erityisesti työntekijän perustehtävän kuvauksen dialoginen lähestymistapa. Selkeimmät jatkotutkimus- ja kehittämishaasteet ovat erilaisten dialogisten mittarien tutkimus- ja kehittämistyö.</p>			
Avainsanat			
Dialogi, avoin dialogi, dialoginen johtaminen, osallisuus, lastensuojelun sijaishuolto, postmoderni organisaatio			

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals			
Author(s) Jari-Pekka Thil			
Title of Thesis The expressions of dialogue in child welfare foster care organization – "We just do it like this – what do we think about it?"			
Date	14.02.2020	Pages/Appendices	75/2
Supervisor(s) Marja-Liisa Rissanen			
Client Organisation /Partners Pienkoti Aura Oy			
<p>Abstract</p> <p>The direction of organizations can be found through new information, e.g. from exploration and development of the speech. Speech and text are the most important ways for humans to build reality. Communication and learning and creating together are emphasized in the working life of 2020. Dialogue is one of the most important requirements of learning in organizations. The significance of listening, wondering and asking have increased in today's complex operational environment. Dialogue is an ability to answer and to encounter another person where the other is always part of me. One will also enter and be born into the world of relationships.</p> <p>The purpose of this study was to describe experiences that the employees of a child welfare foster care organisation have of dialogism. The objective of this study was to describe the present state of the dialogical framework in child welfare foster care organizations. The findings of this study can benefit the development of dialogical client work, leadership and working communities. The documents that guide the activity and working in the organization have been studied and utilized to create a background to this study. The data of this study was collected during smallgroup dialogues with the employees of the organization. The data has been analyzed using the data-based content analysis method. According to the study findings, dialogue in client work appears as connection, genuine attendance, and as building trustfull relationships. In work communities and in communication between employees dialogue appears as reflection, accountability, work community skills, work community structures, individuality, and trust. Dialogical leadership appears as participating management, management of competence, presence, activating to reflection, recognition of individuality, self-knowledge and understanding. Advocates of the organization, i.e. the management, express dialogicality by enabling the constructions for encounter and competence, by participation and inclusion, by creating conditions for dialogue and by example. When describing the dialogues of the future organizations, the dialocigal approach to the basic tasks of the employee must be observed. The most obvious areas for further study and development are exploration and developing dialocigal indicators.</p>			
Keywords			
Dialogue, open dialogue, dialogical leadership, participation, child welfare foster care, postmodern organization			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	DIALOGISUUS	8
2.1	Dialogi - yhteys.....	8
2.2	Avoin dialogi tutkimuksen valossa	11
2.3	Dialoginen johtaminen - syvälinen ymmärtäminen	14
3	POSTMODERNI ORGANISAATIO	19
3.1	Postmoderni ihminen ja organisaatio.....	19
3.2	Oppiva, inhimillinen ja tehokas organisaatio	20
3.3	Yhteistyöorganisaatio ja ydinsäätminen	22
3.4	Organisaatioon aikaisemmin kirjattu dialogisuus	23
4	OSALLISUUS LASTENSUOJELUN SIJAISHUOLLOSSA	26
4.1	Lastensuojelun sijaishuolto - tarve dialogille	26
4.2	Osallisuuden ja dialogin merkitys palvelurakenteissa	29
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE	31
5.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	31
5.2	Tutkimustehtävät.....	31
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
6.1	Tutkimuksen eteneminen, rajaaminen ja osallistujat	32
6.2	Tutkimusmenetelmät	34
6.2.1	Aineiston keruu	34
6.2.2	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	37
7	TUTKIMUSTULOKSET	41
7.1	Tulokset yleisesti	41
7.2	Dialogisuus asiakastyössä	42
7.3	Dialogisuus työyhteisöissä	45
7.4	Dialoginen johtaminen - henkilöstön ja johdon kokemukset vertailussa	48
7.5	Dialoginen työnantaja - henkilöstön ja johdon kokemukset vertailussa	52
8	POHDINTA.....	56
8.1	Tulosten tarkastelu	56
8.2	Tutkimuksen luotettavuus	60
8.3	Tutkimuksen eettisyys.....	63

8.4 Jatkotutkimus- ja kehittämishaasteet	66
LÄHTEET	68
LIITE 1: TUTKIMUSTIEDOTE	74
LIITE 2: SUOSTUMUSLOMAKE	75

1 JOHDANTO

Maailmanlaajuiset ja yhteiskunnalliset ilmiöt, kuten väestönkasvu, muuttoliikkeet, globaalit ympäristöongelmat, vaurauden epätasainen jakautuminen sekä teknologian nopea kehittyminen ovat demokraattiselle yhteiskunnalle ajankohtaisia haasteita. Nykyisin maailma ilmentää enemmän tietoa, vaurautta, liikkuvuutta ja vuorovaikutusta ihmisten välillä. Globaali taloudellinen vaurastuminen hyödyttää erityisesti suuryrityksiä, sekä niiden palveluiden ja tuotteiden kuluttajia. (Alhanen 2017, 55, 66-67.) Globaalius vaikuttaa luonnollisesti myös organisaatioihin sekä yritystoimintaan. Järvenpää, Länsiluoto, Partanen ja Pellinen (2013, 12) ovat kirjoittaneet yritysten toimintaympäristön muuttuneen merkittävästi vuosituhaten vaihteesta. Kilpailun ja kansainvälistymisen värittämän yritystoiminnan menestystekijöitä ovat asiakaslähtöisyys, laatu, verkostoituminen, ketteruus, osaaminen, innovaatiot sekä henkilöstön motivaatio. Kustannustehokkuudesta on myös tullut yritystoiminnalle välttämätön toimintamuoto. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan organisaation toiminta on sitä tehokkaampaa, mitä enemmän terveyttä saadaan aikaiseksi samoilla voimavaroilla, tai mitä vähemmällä voimavaroilla haluttu terveystavoite saadaan aikaiseksi. (Pellinen 2017, 45; Sintonen & Pekurinen 2006, 12). Yhteiskuntaa ja taloutta riepottelevat kriisit, sekä kansainvälisen kilpailun vaikuttaminen organisaatioiden lisääntyneisiin tehokkuusvaatimuksiin ovat yhteydessä niukkuuteen sekä uusien ratkaisujen etsimiseen rajoitetummin. (Rehn 2014, 9; Sydänmaalakka 2007, 15).

Globaalisti kasvavat tehokkuuden vaatimukset ohjaavat organisaatioita kehittämään toimintaansa kilpailukykyisyyden nimissä. Konkretiassa kilpailu tarkoittaa painetta organisaation liiketoiminnan tulosten parantamiseen. Tarvittava toiminnan tehostaminen on oleellista tehdä henkilöstö, tiimit ja yksilöt, eli ihminen keskiössä. (Sydänmaalakka 2007, 15.) Nykyihmisen haasteita ilmentävät kokemukset elämän merkityksettömyydestä ja tarkoituksettomuudesta. Merkitys on löydettävissä kytkeytymällä omaa osaamista hyödyntäen maailman tarpeisiin. Liittyminen, kuuluminen ja aktiivinen osallistuminen luovat merkityksellisyyden kokemista. (Salonen 2018.) Konkretisoitaessa tätä liiketoimintaan, on asiakkaiden merkityksen kokemuksia synnyttävät kulutusvalinnat lisääntyneet. Merkityksellisyys on asiakastilauksen lähtökohta. Tulevaisuudessa liiketoiminnan tuleekin keskittyä todellisiin ihmisen tarpeisiin mielihaluojen sijasta. (Hiltunen 2017, 22, 63; Salonen 2018.)

Tehokkuus, kilpailu, henkilöstökysymykset, sekä ihmisen osallisuus ja merkityksellisyyden tunteen etsiminen voidaan ymmärrettävästi lukea yritysten, toimintaympäristön sekä postmodernin yhteiskunnan ilmiöiksi. Bauman (1996, 21-22) on kuvannut postmodernia ihmistä vauhdikkaana: miten asiat muuttuvat, mielentilat vaihtuvat, sekä kuinka nautinnontarve on vain hetkellinen. Tästä huolimatta ihminen ilmentää postmodernia aikaa reflektoituvana mielentilana. Postmodernin ajan ihminen tutkii itseään: tuntojaan, sisältöjään, toimintojaan sekä kertoo mitä on löytänyt. Esimerkiksi Mezirow (1995, 17) ja Marsick (1995, 41) ovat kirjoittaneet reflektion merkityksestä työelämässä. Reflektiota hyödyntäen on mahdollisuus korjata uskomuksien vääristymiä, sekä auttaa itseään oikaisemaan ongelmanratkaisussa tehtyjä virheitä. Postmoderniin

aikaan siirryttäessä työelämä on ottanut merkittäviä askeleita inhimillisempään suuntaan. Työntekijöitä kannustetaan niin toisinajatteluun kuin itsereflektioon – pohdintaan suhteessa itseen, työhön ja organisaatioon. Postmodernin ihmisen reflektiivisyys onkin yhteydessä uudelleenlaiseen oppimiseen, itselleen antamien merkitysten kautta.

Professori, valtiotieteiden tohtori ja tutkimusjohtaja Pauli Juuti (2001, 279) on kirjoittanut 2000-luvun taitteessa postmodernista osallistuvasta johtamistavasta sekä ihmisten johtamisen merkityksestä. Postmodernin ajan ihmisten johtaminen on yhdistettävissä ajatuksellisesti humanistisiin perinteisiin. Nimenomaan lisääntyneen ihmisten johtamisen myötä, voidaan ymmärrettävästi todeta humanististen arvojen integroituvan organisaatioiden sisälle yhä voimakkaammin. Psykologian tohtori, avoimen dialogin uranuurtaja ja tutkija Jaakko Seikkula (2019-05-07) on lähestynyt humanismia dialogisuuden viitekehyksestä. Seikkula (2019-05-07) on kuvannut dialogisuuden koulutuksessaan elämän merkityksellisyyden sekä organisaation tehokkuuden lisääntyvän nyky-yhteiskunnassa nimenomaan humanistista ihmiskäsitystä voimistamalla.

Postmodernien organisaatioiden kehittäminen, tutkiminen ja johtaminen kutsuvatkin uusista ja erilaisista lähtökohdista alkavaa johtamistaitoa, sekä kehittämis- ja tutkimustoimintaa. Organisaatioiden suunta löytyy uuden tiedon synnyttämisestä, esimerkiksi puheen tutkimisen ja kehittämisen kautta. Puhe ja teksti ovat ihmisen tärkeimpiä todellisuuden rakentajia. (Juuti 2001, 124.) Myös Hyytiälä (2019) on kuvaillut vuorovaikutuksen, sekä yhdessä oppimisen ja luomisen korostuvan 2020-luvun työelämässä. Yhä kompleksisemmassa toimintaympäristössä kuuntelun, ihmettelyn ja kysymisen merkitys ovat lisääntyneet. (Siivonen 2019). Dialogilla on edellytyksiä vastata tähän.

Sosiaali- ja terveysministeriö on velvoittanut Lastensuojelun sijaishuolto muutoksessa -raportissaan lastensuojelun toimijoita muuttamaan lastensuojelun nykytilaa sekä huolehtimaan paremmin lasten perusoikeuksista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018). Organisaation humanistista ihmiskäsitystä avartamalla on mahdollisuus vaikuttaa tärkeimpään – sijaishuoltoon sijoitettuun lapseen sekä hänen tulevaisuuteensa. Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvata lastensuojelun sijaishuollon organisaation henkilöstön kokemuksia dialogisuudesta. Tutkimuksen tavoite on kirjoittaa auki lastensuojelun sijaishuollon palveluita tuottavan organisaation nykytila dialogisuuden viitekehyksestä. Tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä dialogisen asiakastyön, dialogisen työyhteisön, sekä dialogisen johtamisen kehittämiseksi. Dialogisuuden ilmenemistä sosiaali- ja terveysalalla sekä sen organisaatioissa on tutkittu vähän.

Toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa sekä filosofian tohtori Sydänmaanlakka (2007), että Åbo Akademin liiketaloustieteen professori Rehn (2014) ovat kannustaneet ihmistä unelmoimaan. Unelmointi on kaiken kehittämisen kehto, luomisen alku, missä ajatus edeltää aina toimintaa. (Sydänmaanlakka 2007, 259; Rehn 2014, 9-10.) Me vaan tehdään näin - mitä me ajatellaan siitä?

2 DIALOGISUUS

2.1 Dialogi - yhteys

”Dialogi syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta eikä jonkin ulkopuolisen tahon määrittämän säännösten noudattamisesta.” (Isaacs 2001, 31).

Dialogi on peräisin kreikan kielen sanoista, jossa ´dia´ tarkoittaa lävitse ja ´logos´ sanaa. ´Logos´ ei kuitenkaan viittaa vain ääneen, vaan myös merkitykseen. (Bohm ja Peat 1992, 245.) Senge (2001, 19) on kirjoittanut dialogin merkitsevän antiikin kreikkalaisille yhteisössä toimimisen ohjenuoraa. Mielikuvallisesti dialogia tarkastellessa, Isaacs (2001, 40) mukaan dialogi voidaan nähdä merkityksen virtauksena, tai Bohm ja Peat (1992, 245) mukaisesti merkityksen vapaana virtauksena vuorovaikuttavien ihmisten välillä, esimerkiksi rantojen välissä virtaavana jokena. Seikkula (2019) on verrannut dialogia ja sen merkitystä sekä suhdekokemuksen, että vastasyntyneen lapsen fysiologisista ja biologisista lähtökohdista: kun lapsi syntyy, lapsi 1. hengittää, 2. on dialogissa – muuten kuolisi pois, 3. lapsi hyväksytään sellaisenaan kuin hän on. Dialogi on kykyä vastata ja kohdata, missä toinen on aina osa minua. Maailmaan tullaan sekä synnyttään suhteisiin. Ihminen kantaa ihmissuhdekokemuksensa mukanaan, joista osa on ruumiin muistissa.

Dialogisuus on sisältänyt jo kauan aikaa sitten erilaisia ihmiskäsityksellisiä vinkkejä. Näitä humanistiseen ihmiskäsitykseen viittaavia dialogisia vihjeitä ovat antaneet esimerkiksi arvostetuiksi ajattelijoina titeleeratut Sokrates, hänen oppilaansa Platon, venäläinen kirjailija Fjodor Dostojevski, sekä kirjallisuuden tutkija Michael Bahtin, sekä esimerkiksi filosofi ja uskonnon tutkija Martin Buber. (Seikkula 2019.) Dialogin uuteen tulemiseen 1980-luvun loppupuolelta ovat vaikuttaneet dialogin menetelmiä kehittänyt fyysikko ja filosofi David Bohm, sekä organisaation, että johtamisen dialogista näkökulmaa kehitelleet William Isaacs ja Peter Senge. (Anttila 2015.)

Dialogin juuria tarkastellessa on tärkeä kysyä, mitä esimerkiksi Sokrates, Platon, Dostojevski, Bahtin sekä Buber ovat ajatelleet dialogista? Sokrates oli tunnettu tasa-arvoiseen asemaan asettautumisesta sekä tasa-arvoisen suhteen luomisesta hierarkisessa antiikin yhteiskunnassa. Sokrates oli aidosti kiinnostunut toisten näkemyksistä, sekä kohtasi toisen yksilönä, persoonana. Hän halusi kuulla tarkasti mitä toinen ajattelee. Samanaikaisesti tunteet ja havainnot olivat läsnä. Sokrates antoi tilaa toimia yksilölle ominaisella tavalla, hän ei tunkeillut tai painostanut. (Alhanen 2017, 37.) Platonin kirjoituksissa dialogi on ilmennyt esimerkiksi kahden vuorovaikutuksessa olevan ihmisen suhteena, ´philos´, eli ystävytenä. Platon on perustellut myös ”järkevä keskustelun” mahdollistuvan erilaisten näkökulmien kesken. (Jyväskylän yliopisto 2018a.)

Kirjallisuustutkija Mihail Bahtin on tutkinut kirjailija Fjodor Dostojevskin romaaneja. Bahtin (1991) on nähnyt Dostojevskin luojana polyfoniselle romaanille. Hän on esittänyt Dostojevskin romaanien perustuvan esimerkiksi tietoisuuden moninaisuuteen sekä täysiarvoisten äänten polyfoniaan. Dostojevskin polyfonisessa romaanissa äänet kuuluvat tekijän sanan rinnalta, liittyen toisten täysiarvoisiin ääniin. (Bahtin 1991, 20-21.) Bahtinin suorat lainaukset ovat kuvaavia, kun hän on tutkinut ja arvioinut Dostojevskin romaanien kirjoituksia polyfoniaan sekä dialogiin viitaten: ”Dostojevskilla sankarin tietoisuus on kauttaaltaan dialoginen: se kääntyy kaikessa ulospäin, suuntautuu puhuttelemaan itseään, toista, kolmatta. Ilman tätä elävää suuntautumista itseensä ja toisiin häntä ei ole olemassa itselleenkaan.” Bahtin on myös kirjoittanut, että ihmistä voi lähestyä ja jäsentää vain puhuttelemalla, dialogisesti. Hänen mukaan dialogin voi nähdä mahdollistavan ihmisen itsensä jäsentämisen, hänen itsensä toteuttamana. Myös Dostojevski on kuvannut ihmisen tärkeimmäksi tavoitteeksi kanssakäymisen. Kun vain ihmisten keskustelu mahdollistuu, muuta ei tarvita. Dostojevskin mukaan ihminen muotoutuu dialogissa siksi, mikä hän on. Dostojevski on ajatellut dialogia myös myötätuntona sekä toisen puolesta iloitsemisena, jopa rakkauden näkökulmasta. (Jyväskylän yliopisto 2018b.) Pietilä (1993, 5-6) on kirjoittanut suomentamassaan Martin Buberin kirjassa *Minä ja Sinä*, Buberin ajatelleen inhimillisen ja dialogisen elämäntavan, sekä kannanoton rakentavuuden olevan perusrakenne ihmisen olemassaololle. Buber (1993, 25, 38, 50) on kuvannut ihmisen maailman ja kommunikation olevan kasitahoista, sekä yhteyden merkitsevän molemminpuolisuutta. ”Yhteyteen pyrkiminen on ensimmäinen, ojennettu, avattu kämmen, johon meidät kohtaava painautuu.” Hänen mukaansa ihmisen kokemus on ”hänessä” itsessä, yksilössä, missä ympäröivällä maailmalla ei ole osuutta kokemukseen. (Buber 1993, 27-28.)

Sekä Buber (1993), että aikaisemmin mainittujen teoreetikkojen ajatukset dialogista ja humanistisesta ihmiskäsityksestä ohjaavat tarkastelemaan ihmisen kokemuksellisuutta intersubjektii-visuuden käsitteen kautta. Hughes (2011) mukaan intersubjektiivisuus viittaa kahden yksilön väliseen suhteeseen ja prosessiin, missä molempien osapuolten subjektiivinen kokemus vaikuttaa toisen subjektiiviseen kokemukseen. Intersubjektiivisuudessa liitytään toiseen, eletään ja koetaan yhdessä tunnetilaa. Ymmärtääkseen toisen kokemusta paremmin, on kokemusta tutkittava yhdessä. Sydän ja mieli kohtaavat, kun elämme mukana toisen kokemusta hänen kanssaan. Esimerkiksi lapsen kehittyvään kokemukseen itsestä vaikuttaa vahvasti se, miten vanhempi kokee oman lapsensa. Kun lapsi liittyy vanhempansa subjektiiviseen kokemukseen, pysyy hän säätelemään omia tunteitaan sekä löytämään keskeisimmät asiat omasta sisäisestä elämästä, sekä myös vanhempansa sisäisestä elämästä. (Hughes 2011, 25, 51.)

Sekä intersubjektiivisuus, että dialogi alkavat jostain. Leiman (2019) on kuvannut asiakastyössä dialogin syntyvän yhteydestä, viitaten Mikhail Bahtinin ajatukseen seuraavasti: ”Sana haluaa tulla kuulluksi. Se etsii aina vastaan tulevaa ymmärrystä. Sanalle ei ole mitään pahempaa kuin vastauksen puuttuminen.” Kuulluksi tuleminen on apua hakevalle merkityksellisintä. Sekä kuuleminen, että kuullun ymmärtäminen ovat kaiken asiakastyön perusta. Jotta luottamusta voi kehittyä, on synnyttävä yhteyttä. Yhteys sisältää ymmärtämistä, joka edellyttää

kuulemista. Kuuleminen edellyttää taas kuuntelemista. Ja jotta voi kuunnella, on kyettävä suhtautumaan ilmaisun sisältöön kantaa ottamattomasti. Pyrkimys tavoittaa toisen näkökulma on tärkeää. Etukäteen ei voi tietää, mikä kuullussa on merkitsevää, koska kaikki voi olla sitä. (Leiman 2019.)

Emeritusprofessori Leiman (2019) mukaan ihmisten potentiaali tulee esiin, kun heitä kuullaan ja palvellaan aidosti. Yhteys ihmisten välille syntyy ennemmin tai myöhemmin, ellei yhteyden kehittymistä häiritä. Erilaiset ulkoiset häiriöt estävät ja häiritsevät yhteyden luomista. Ulkoiset häiriöt tarkoittavat esimerkiksi sitä, että yhteyden luomiselle ei ole aikaa tai tilaa, yksityisyyden suoja joko puuttuu, tai on hauras. Myös erilaiset ennakkokäsitykset ja –odotukset toimivat häiriötekijöinä. Esimerkiksi lastensuojelutyössä työyhteisön liialliset standartoidut käytännöt voivat synnyttää työn vaikutukselle rajoituksia. Häiriöksi voi myös nähdä lastensuojeluasiakkaan omat ennakkokäsitykset siitä, mihin hän on tullut? Asiakas voi olettaa, että standardisoituun arkeen sekä käytäntöihin sopeutuminen on edellytys kuulluksi tulemiselle. Yhteyttä synnyttäessä ja dialogia tavoiteltaessa on tärkeä ymmärtää, että ihmisen suhtautuminen itseensä heijastuu hänen suhtautumiseensa toiseen ihmiseen tai asiaansa. (Leiman 2019.)

Myös valta on dialogia estävä tekijä. Alhanen (2017) on kirjoittanut dialogisten taitojen harjoittamisen sekä dialogisen ihanteen tavoittelemisen vaikuttavan valta-asetelmien purkautumiseen. Dialogiin osallistuvien on tavoiteltava kunnioittavaa kohtaamista, kuulemista, liittymistä toisen kerrontaan, sekä puhuttava suoraan. Tarkentavien kysymyksien esittäminen, sekä ymmärrettyjen näkökulmien keskinäisten suhteiden yhteinen tutkiminen korostuvat. Johtajalla on myös keskeinen merkitys. Hänen vastuulla on siirtää dialogin synnyttämät ajatukset konkretiaan, jonka seurauksena käytännössä havaittuja kokemuksia pohditaan uudelleen yhdessä dialogeissa. Osallistujien yhteiselo kehittyy sekä voimaantuu, kun yhteisöllä on mahdollisuus oppia osallistujien yhteistoiminnan kokemuksista. Dialogi toimii myös tutkimusvälineenä vallankäytön myönteisille ja kielteisille vaikutuksille. Dialogi vallankäytöstä sekä yhteinen päätöksenteko ovat merkittävimpiä asioita demokraattisemman yhteisön syntymiselle. (Alhanen 2017, 112-114.) Dialogi siis tasapainottaa valta-asetelmaa, mutta ei varsinaisesti toimi päätöksenteon välineenä. (Anttila 2015).

Senge (2001, 20) on kannustanut aloittamaan dialogiin tutustumisen dialogin perustaidoista. Tiivistetyksi ja yksilön näkökulmasta katsottuna seuraavat dialogisuuden periaatteet, käyttäytymismallit, sekä kysymykset ohjaavat Isaacs (2001) mukaan ihmistä kohti dialogisempaa kohtaamista ja yhteyttä:

1. Puhu suoraan – aitojen tunteiden ja aidon itsensä ilmaisu – ”mitä on tarpeen sanoa?”
2. Kuuntele – itsensä ja toisten kuunteleminen, ei vastarintaa – ”miltä tämä tuntuu?”
3. Kunnioita – itsensä ja toisen arvostaminen – ”miten tämä sopii kokonaisuuteen?”
4. Odota – omien tulkintojen pidättäminen, pidättäytyminen arvioista ja varmuudesta – ”miten tämä toimii?” (Isaacs 2001, 376.)

Dialogissa yhteyden ja sillan rakentaminen alkaa itsestä. Dialogisessa kosken virtauksessa ovat niin yhteyden luominen kuin intersubjektiivisuus alttiita uhkalle. Dialogia kehittäessä, sekä sitä estäviin tekijöihin vaikuttaessa, merkityksellistä on tunnistaa pinnan alla piilevät karit, sekä vaikuttaa matkaa häiritseviin tekijöihin.

2.2 Avoim dialogi tutkimuksen valossa

Avoimen dialogin hoitomenetelmä on syntynyt Suomessa niin kutsutusta ”Keroputaan mallista”. Keroputaalla tarkoitetaan Torniossa sijaitsevaa Keroputaan psykiatrasta sairaalaa, jonka toiminnan alueella on kehitelty perhe- ja verkostokeskeistä lähestymistapaa aina 1980-luvulta alkaen. (Seikkula ja Alakare 2004, 289.) Keroputaan malli on liikkuva ja joustava, yhdessä keskustelua ihmisten kanssa – se on ennemminkin osa ihmisen maailmankatsomusta sekä ajattelutapaa, kuin sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten toteuttama hoitotyön menetelmä. (Kyllönen 2013). Avoimessa dialogissa keskeistä on verkostollinen, uutta ymmärrystä luova hoitokoukous. Verkoston mukana oleminen hoidon voimavarana, välitön avunpyyntöön reagoiminen, sekä hoitoon osallistuvien keskinäinen dialogi nähdään avoimen dialogin merkittävinä periaatteina. Psykiatrisen hoitotyön tueksi kehitelty avoimen dialogin perhe- ja verkostokeskeinen ajattelutapa on levinnyt myöhemmin ja laajemmin osaksi terveydenhuoltoa sekä sosiaalityötä. (Seikkula ja Alakare 2004, 289.)

Seikkula (2019) on kuvannut koulutuksessaan dialogisuudella sekä avoimella dialogilla olevan maailmalla suuri kysyntä tänä päivänä. Esimerkiksi Keroputaan sairaalassa käy jatkuvasti vierailijoita sekä Suomen että muiden valtioiden eri psykiatrisista sairaaloista (Kyllönen 2013). Keroputaalla syntyneen avoimen dialogin globaalia kysyntää todistavat myös avoimen dialogin kahden suomalaisen kirjan käännökset yhteensä 14 eri kielelle. Tämän lisäksi asiantuntijoita 18 eri maasta on kouluttautumassa avoimen dialogin hoitomenetelmään. Aikaisemmin kriittisesti suhtautuneet lääkärit ja psykiatrit ovat alkaneet suhtautua positiivisemmin avoimen dialogin malliin. Suomalainen innovaatio ja ”vientituote” on noussut maailmankartalle avoimen dialogin kansainvälisiin tarkoituksiin liittyvän kouluttajakoulutuksen ja maailmanlaajuisen verkoston syntymisen myötä. (Seikkula 2019.)

Avoimen dialogin hoitomallin synty on liittynyt osaltaan psykologian tohtorin, dosentin Jaakko Seikkulan henkilökohtaiseen kiinnostukseen perhekeskeisempää työtä kohtaan. Seikkula (2019) on kuvaillut 27.8.1984 päivämäärää avoimen dialogin ”vallankumoukseksi”, jonka seurauksena perheen on tavoiteltu olevan aina mukana osallisena hoidossa. Noin 10 vuoden jälkeen tavoitteesta osallistaa perhe ja verkosto lähemmäksi asiakasta, on vuonna 1995 syntynyt avoimen dialogin käsite. Perhe- ja verkostokeskeisyyden lisäksi merkityksellistä on asiakkaan mahdollisuus arvioida omaa toimintaansa osana hoitoa. Asiakkaan on oleellista olla hoidon aktiivinen osallistuja, ei hoidon kohde. (Seikkula 2019.) Avoimuus toimii voimavarana asiakkaan osallistamiselle, avoimelle yhteistyölle, sekä asiantuntijakeskeisyydestä luopumiselle. Osallisuus omaan

hoitoon sekä asiakkaan, että ammattilaisten avoimempi yhteistyö tukevat kriiseistä selviymistä. (Seikkula ja Arnkil 2008, 5-6.)

Uutta perhekeskeisempää sekä avoimempaa mallia ja sen merkitystä korostavat avoimen dialogin tutkimustulokset. Esimerkiksi psykoosiin sairastuneiden lähetteisistä jopa 40% on purkautunut, kun potilaan perhettä on tavattu. Tämä on seurausta sen aikaisten liikkuvien kriisihoitotyöryhmien perustamisesta ja jalkautumisesta koteihin. (Seikkula 2019.) Liikkuvat kriisityöryhmät toteuttivat vastuualueella periaatetta varhaisesta kriisiavusta, mikä on tarkoittanut ensimmäisen hoitokokouksen järjestämistä ensimmäisen vuorokauden aikana asiakkaan yhteydenotosta. (Seikkula ja Arnkil 2008, 47). Myös kahden vuoden seurantatutkimuksen aikana on todettu psykoosien pitkäaikaislääkityksen sekä sairaalahoidon tarpeen vähentyneen. Avoin dialogi on ollut yhteydessä myös potilaiden sosiaalisen selviytymisen paranemiseen. Vain 16% psykoosipotilaista on ollut sairauslomalla tai eläkkeellä. (Seikkula ja Alakare 2004, 289.) Arvonen (2018) artikkelissa avoimen dialogin tuoreimmat tutkimustulokset ovat olleet Suomessa maantieteellisesti vertailussa. Artikkelissa on verrattu sekä Tornion alueella avoimen dialogin hyödyntämistä psykoosihoidossa, että muun Suomen erilaisia hoitokäytäntöjä. Tulokset ovat merkittävät. Avoimen dialogin hyödyntämisessä psykoosipotilaiden hoidossa kahden vuoden jälkeen 82%:lla psykoosioireita ei esiintynyt, tai ne olivat lieviä. Muun Suomen vastaava luku oli 50%. Tornion alueella hoidetuista potilaista vain 23% oli sairauseläkkeellä, kun muualla Suomessa sairauseläkkeellä oli 57%. (Arvonen 2018.) Myös pitempiaikaista seurantatutkimusta perhekeskeisemmän avoimen dialogin lähestymistavan toimivuudesta psykoosien hoidossa on toteutettu. Noin 19 vuoden seurantatutkimuksen tulokset ovat todentaneet sekä neuroleptisen lääkehoidon kokonaistarpeen, että sairastumisen myötä työkyvyttömyyskorvauksiin käytetyn ajan olleen huomattavasti lyhyempiä avoimen dialogin hoitomenetelmää hyödynnettäessä. (Bergström, Seikkula, Alakare, Mäki, Köngäs-Saviaro, Taskila, Tolvanen ja Aaltonen 2018, 173.)

Holmesland, Seikkula ja Hobfenbeck (2014) kirjoittamassa ja Journal of Interprofessional Care – lehdessä julkaistussa tutkimusartikkelissa on selvitetty Norjassa toimineiden ammattilaisten kokemuksia tärkeistä taidoista sekä asenteista avoimen dialogin verkostokokouksissa. Artikkelissa on tarkasteltu myös dialogia edistäviä tekijöitä. Tutkimustulosten mukaan osallistuminen eri toimijoiden verkostokokouksiin on lisännyt ammattilaisten tietoisuutta verkostokokousten dialogisuutta edistävästä taidoista ja asenteista. Asiakkaan tarpeiden mukaisten ratkaisujen löytäminen monimutkaisiin ongelmiin on mahdollisuus tehostua keskittyessä dialogissa kuuntelemaan, hiljaisuuteen sekä aitouteen. Verkostokokouksen ilmapiirillä on merkittävä vaikutus osallistujien kykyyn kuunnella sekä puhua avoimesti. Tietoinen läsnäolo sekä hiljaisuuden suvaitseminen verkostokokouksissa edistävät suhteita sekä avaavat uusia näkökulmia. (Holmesland, Seikkula ja Hobfenbeck 2014, 433, 439.)

Avoimen dialogin hoitomallin kriittisyyteen on yhdistetty pannassa ollut tutkimustyö 1980-luvulla. Silloinen tutkimuksen vähäinen ilmeneminen on vienyt avoimen dialogin kehittämiseltä pohjan, sekä vaikuttanut kielteisesti avoimen dialogin kasvuun ja suosioon. Nykyinen avoimen dialogin kritiikki sekä haaste liittyvät varauksellisuuteen. Vahva psykopatologinen kulttuuri ei

ole tukenut yhteisymmärryksen syntymistä avoimen dialogin tutkimustuloksille. Myös dialogisuuden henkilökohtaisuus työntekijälle on ollut samanaikaisesti yksi ratkaistava ja olemassa oleva haaste. (Seikkula 2019.) Puolesta tai vastaan, avoimen dialogin tutkimustulosten seurauksena on ollut mahdollista alkaa puhua ominaisuuksista, jotka voidaan nähdä optimaalisesti toteutuneen avoimen dialogin hoidon ilmentyminä. Ominaisuudet ovat syntyneet johtopäätöksinä hoitoprosessien analyysistä. Avoimen dialogin optimaalinen hoitoprosessi on synnyttänyt seuraavat merkittävät ja hyödynnettävät ominaisuudet: 1. välitön apu kriisissä, 2. sosiaalisen verkoston näkökulma hoitoratkaisuissa, 3. joustavuus ja liikkuvuus hoitopäätöksissä, 4. työntekijöiden vastuullisuus, 5. hoidon psykologisen jatkuvuuden turvaaminen, 6. epävarmuuden sietäminen, ja 7. dialogisuus keskustelun muotona. (Seikkula ja Arnkil 2008, 47.) Dialoginen keskustelu on asiakkaan kertomukseen vastaamista, jonka seurauksena voimavarat ilmentyvät. Samoin avoimen dialogin mallissa on vähintään aina 2 työntekijää paikalla. (Seikkula 2019.)

Englannissa on julkaistu tutkimus avoimen dialogin lähestymistavan hyödynnettävyydestä. Razzaque ja Wood (2015) kirjoittamassa tutkimusartikkelissa on selvitetty avoimen dialogin lähestymistavan merkitystä sekä avoimen dialogin periaatteiden käytettävyyttä mielenterveyspalveluissa. Englannissa järjestetyssä avoimen dialogin konferenssin yhteydessä saaduista tutkimustuloksista on käynyt ilmi, että avoimelle dialogille sekä sen periaatteille on yksimielisesti hyödyllistä käyttöä Iso-Britannian NHS:lle (National Health Service) eli Yhdistyneen kansakunnan julkisen terveydenhuoltojärjestelmän mielenterveyspalveluille. Tutkimuksen merkityksellisyttä on kuvannut se, että tutkimus on ollut ensimmäinen, missä sekä henkilökunnan, että mielenterveyspalvelujen käyttäjien kokemus avoimesta dialogista on tullut näkyväksi. Avoimen dialogin käytettävyyttä ei aikaisemmin oltu todennettu Isossa-Britanniassa, ja sen hyväksymiseen sekä käyttöönottoon on liittynyt epävarmuutta. Tutkimuksen osallistujat valikoituivat avoimen dialogin -konferenssin yleisöstä. Osallistujina toimivat niin lääkärit, psykiatrit, psykologit, johtajat, hoitajat kuin eri mielenterveyspalvelujen käyttäjät Isosta-Britanniasta. Itse konferenssissa on keskusteltu avoimen dialogin hyödyistä, haitoista ja mahdollisesta hyödynnettävyydestä Ison-Britannian mielenterveyspalveluissa. (Razzaque ja Wood 2015, 931, 932, 937.)

Myös Buus, Bikic, Jacobsen, Muller-Nielsen, Aagaard ja Rossen (2017, 391, 401) ovat keskittyneet tutkimuksessaan avoimen dialogin soveltamisen, sekä toteuttamisen kysymyksiin Skandinavian maissa. Avoimella dialogilla ja Skandinavian alueella on pitkäaikaisin yhteinen historia maailmanlaajuisesti. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa kirjallisuuskatsausta hyödyntäen avoimen dialogin laajuutta sekä luonnetta Skandinavian maissa sekä tehdä avoimen dialogin soveltamisesta Skandinavian terveydenhuollossa yhteenveto. Tutkimuksen yhteydessä hyödynnettiin 33 tieteellistä artikkelia. Tutkimus oli suunnattu erityisesti poliittisille päättäjille, sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisille sekä mielenterveyspalveluiden käyttäjille. Vaikka avoimen dialogin hoidollisten vaikutusten näytöstä sekä luotettavuudesta käydään yhä keskustelua, kuvailtiin tutkimustuloksissa avointa dialogia Skandinaviassa lupaavana sekä suotuisana lähestymistapana mielenterveystyön kentälle.

2.3 Dialoginen johtaminen – syvälinen ymmärtäminen

”Yksikin hyvä henkilö voi vahvistaa yhteiskuntaa mittaamattomalla tavalla.” (Bennis 1976, 73.)

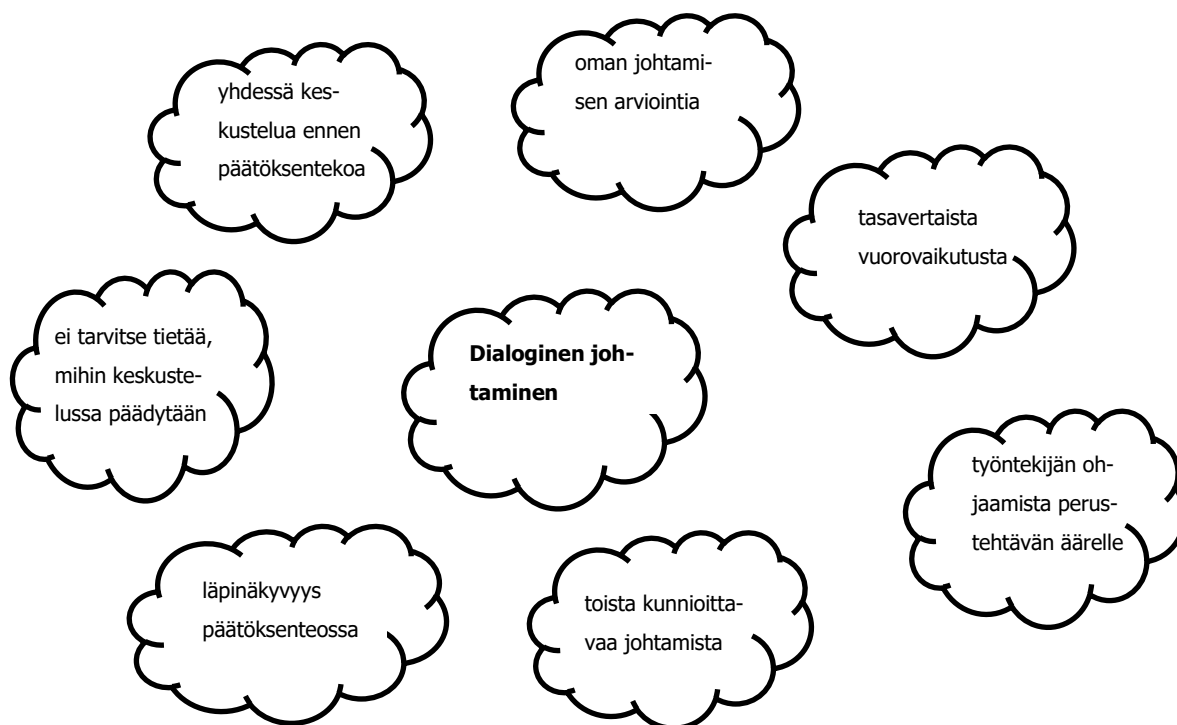
Asiajohtaminen (management) on saanut 1970-luvun lopulla rinnalleen vastapuheen, ihmisten johtamisen (leadership). Ihmisten johtamisesta, sekä siihen liittyvästä demokraattisuudesta seurannut osallistuva johtamistapa on pyrkinyt vastustamaan modernismin hierarkisia järjestelmiä ja autoritaarisuutta. (Juuti 2001, 278.) Johtajat, jotka tekivät asioita oikein, kutsuttiin asioiden johtajiksi. Ihmisten johtajat tekivät oikeita asioita. Asioiden johtaminen on ollut yhteydessä suorittamiseen sekä toimeenpanemiseen, kun taas ihmisten johtaminen vaikuttamiseen. (Bennis ja Nanus 1985, 21.) Ihmisten johtamisen ymmärryksen lisääntyessä, on se voitu nähdä toteutuvan neljän erilaisen taidon turvin:

- visioinnin,
- kommunikoinnin,
- luottamuksen rakentamisen ja
- myönteisen minäkuvan kehittämisen tuella. (Bennis ja Nanus 1985, 26, 78.)

Juuti (2001) on korostanut Johtamispuhe –kirjassaan erityisesti yksilön arvoa osana ihmisten johtamista. Ihmisen tulisi omata intohimoinen uskomus asiansa merkitykseen. Yksilön arvoa korostaa sekä jalo mieli, että sydän. Ihmisten johtamista ilmentämä yksilö on avoin, luova ja nöyrä. (Juuti 2001, 280.) Johtaja, joka omaa kyvyn vahvistaa ihmisessä Juutin (2001) korostamia ihmisyyden arvoja, johtaa ihmistä humanistisella ja merkitysten kokemuksia aktivoivalla tavalla. Näin mahdollistuu ihmisen johtaminen yksilön arvoa kasvattavasti ja korostavasti.

Vaikka Bennis ja Nanus (1985), sekä Juuti (2001) ovat kirjoittaneet ihmisten johtamisen merkityksestä 2000-luvun vaihteessa ja sitä ennen, puhuttaa ihmisten johtamisen merkitys myös tänä päivänä, niin ideaalina kuin haasteena. Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio ja Toikko (2015) ovat kuvanneet työelämän uutisoinnin olevan ongelmakeskeistä ja lannistavaa. Uutisoitavat säästöt, leikkaukset, irtisanomiset, supistukset ja tehokkuus-kysymykset vaikuttavat työelämän ilmiöihin sekä sen ymmärtämiseen negatiivisesti. Innovatiivisuus, luova ongelmanratkaisu, voimavarojen käyttämättömyys, potentiaalien tunnistaminen ja hyödyntäminen jäävät huomiotta. Menestyvissä organisaatioissa työntekijöiden osaaminen ja luovuus ovat käytössä, työntekijät ovat motivoituneita ja työ on tuottavaa. Uudet tuotteet ja palvelut kehittyvät työntekijöiden ja asiakkaiden ideoista. Dialoginen johtamistapa sekä aito dialogi osapuolien kesken on edellytys ongelmakeskeisyyden lannistamiselle, sekä organisaatioiden menestykselle ja kukoistukselle. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio ja Toikko 2015, 13.) Kiireisessä työelämässä dialogien järjestäminen sekä dialogin äärelle pysähtyminen ovat esimiestyölle haaste. Toimijoiden kokemukset sekä niiden jakaminen ovat jäämässä sivuun, kun yhteisissä kohtaamisissa päälle vyöryvät hallinnolliset asiat vaativat yhä enemmän käsittelyä. Kokemusten jakaminen on jäämässä toisarvioiseksi riittämättömän ajan vuoksi. Johtamisen kehittäminen dialogisen, yhteisen pohdinnan sekä vastavuoroisen kuulemisen suuntaan voidaan

nähdä selkeänä johtamisen haasteena. Siksi vuoropuheluun perustuva johtaminen on hyvin ajankohtainen puheenaihe. (Koskimies, Pyhäjoki ja Arnkil 2012, 7-8.)



KUVIO 1. Dialoginen johtaminen. (Mukautettu: Dinno 2018.)

Dialogisen johtamisen määritelmän lisäksi, on dialogisen johtamisen yhteydessä oleellista puhua dialogisuustaidoista sekä dialogista johtamistoiminnassa. Kuten Leiman (2019), myös Wink (2010) on todennut, jotta voisimme kuulla jotain, meidän täytyy kuunnella. Esimiehen opettellessa dialogia, on kuuntelemisen taito dialogin tärkeimpiä taitoja, oikeanlaisen kyselemisen lisäksi. Johtaminen on kuuntelemista, sekä näin ollen aitoa keskustelua toisen kanssa. Oman äänen kuuntelu ei osallista ihmisiä. Kuuntelemalla on mahdollisuus saada todennettua esimerkiksi työyhteisön tyytymättömyyttä sekä aitoa ilmapiiriä. Kuuntelemalla on mahdollisuus osoittaa toista ihmistä kohtaan arvostusta ja välittämistä. Jos keskustellessa miettii vain omaa sanomistaan, samanaikaisesti toisen puhuessa, emme keskity kuuntelemaan sekä olemaan empaattisesti läsnä. Aidosti läsnä oleminen sekä kuunteleminen ovat asioiden katsomista toisen näkökulmasta, kuunnellun tarkoituksen ymmärtämistä, sekä näin välittäen huomaavaisuutta toiselle. (Wink 2010, 56-57.)

Yhteinen perustehtävän rakentaminen, dialogin synnyttävät merkitykset, sekä johtamiseen liittyvä valtanäkökulma liittyvät olennaisesti dialogiseen johtamiseen. Nummelin (2007) on kuvannut kysymisen, kokemusten jakamisen sekä keskustelun olevan merkityksellisiä johtamistyössä. Keskustelu tavoittelee päätöksentekoa, kun dialogi synnyttää oivalluksia. Yhteisten merkitysten synnyttäminen työstä on johdon tehtävä. Merkitykset tulee synnyttää yhdessä työntekijöiden kanssa dialogissa. Keskeisintä on koko henkilöstön yhteinen näkemys toteutettavasta perustehtävästä. Kaiken, mitä työntekijä suorittaa työssä ja työaikana, tulisi olla yhteydessä yhdessä

määriteltyyn perustehtävään. Ideaali sekä optimaalisuus organisaatiossa syntyvät silloin, kun kaikki organisaation jäsenet kykenevät määrittelemään organisaation olemassaoloa. Yhteinen ymmärrys ja työskentelyn suunta ovat sitä haavoittuvampia, mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse, tai mitä useammin muutokset ovat läsnä. (Nummelin 2007, 62.) Hyytiälä (2019) mukaan 2020-luvun työelämässä on tullut aika vallan sekä sen rakenteiden väistymiselle. Nykyaajan työelämä kutsuu tuekseen rakenteita, jotka tukevat ihmisten välistä vuorovaikutusta ja siitä seuraavaa synteesiä. Valtanäkökulmaan vaikuttaminen on tullut esille myös Alhanen, Soini ja Kangas (2019) kirjoittamassa dialogisen johtamisen artikkelissa. Alhanen, Soini ja Kangas (2019) ovat kirjoittaneet dialogisen johtamisen vastaavan vallankäytön haasteisiin. Vallankäyttö on yhdessä elämistä - ihmiset käyttävät valtaa jatkuvasti vaikuttaessaan toisten ihmisten toimintaan. Dialoginen johtaja sulkee valtasuhteita, toimii vuorovaikutustilanteissa sekä avoimesti, että tasapuolisesti valtaa käyttäen. Vallankäytön dialogisempi muoto syntyy johtajan kyvystä ohjata inhimillisiä voimia oikein. (Alhanen, Soini ja Kangas 2019.)

Dialogiin yhdistettävä ihmisen syvälinen ymmärtäminen toteutuu kuulemalla ja ymmärtämällä ihmisten kokemuksia, jotka synnyttävät yksilöllisiä merkityksiä. (Nummelin 2007, 62; Alhanen, Soini ja Kangas 2019). Dialoginen, ymmärtävä esimies kunnioittaa yksilöllisyyttä, kykenee myötälämään sekä kohtaamaan aidosti. Avoin vuorovaikutus syntyy luottamuksen sekä rehellisyyden kautta. Dialogi esimiestaidoissa on yhteisen ymmärryksen tavoittelua. Välittävä, tutkiva, vastuullinen ja kyselevän elämänasenteen omaksuminen on oleellinen osa dialogista esimiestyötä. Ymmärrys itsestä, ja sitä kautta toisista on välttämätöntä. Esimiehen tulee tutkia ihmiskäsitystään, mikä ohjaa esimiehen suhtautumista omaan työhön sekä työyhteisöön. Tietoisuuden lisääminen on yhteydessä ihmisenä sekä ammatilliseen kasvamiseen, jonka seurauksena vastuullisuus ja aito työyhteisön kehittäminen on mahdollista. Dialogisesti johtava esimies kannustaa henkilöstöä itsenäiseen ajatteluun, tiedonhankintaan, sekä arvioimaan omaa toimintaansa. (Nummelin 2007, 62-63.) Tietoisuutta ja itsearviointia voi harjoittaa reflektiolla. Wink (2010) on kirjoittanut eettisemmän ja dialogisemmän suhtautumisen elämään sekä lähestymistavan johtamiseen syntyvän refleктоimalla itsessä seuraavia kysymyksiä: ”Kuinka suhtaudun tähän ihmiseen?” ”Kuinka paljon aikaa voin käyttää tähän ihmiseen?” ”Kuinka voin parhaalla mahdollisella tavalla vastata hänen tarpeisiinsa?” ”Millaisia seurauksia teoillani on?” ”Näenkö ihmisessä objektin vai yksilön?” Eettisyys dialogissa on asennoitumista - kyky olla inhimillinen, sekä hyviä tekoja toisille tekevä ihminen. (Wink 2010, 64-65.)

Dialoginen monenlaisuuden ja moniäänisyyden hyväksyminen tekee tilaa näkökulmien tarkastelulle. Ihminen voimaantuu sekä motivoituu, mikä on tärkeä näkökulma sekä työelämässä, että johtamisessa. Dialogi rakentaa niin ihmissuhteita, yhteistä luottamusta, että turvallista ilmapii-riä. Kysymisen taidon kehittäminen sekä henkilöstölle, että johdolle vaikuttaa yhteisön ilmapii-riin positiivisesti. Oikein asetetut ja esitetyt eettiset kysymykset tukevat työyhteisön ja johtamisen dialogista palautteenantoa, sekä koko työyhteisön kehittymistä. (Wink 2010, 62-63.) Wink (2007) kirjoittamassa väitöskirjassa ”Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puheikäytännöinä” on kuvattu ymmärtämisen ja kuulluksi tulemisen merkitystä, sekä sulkevia, että avaavia kysymyksiä seuraavasti:

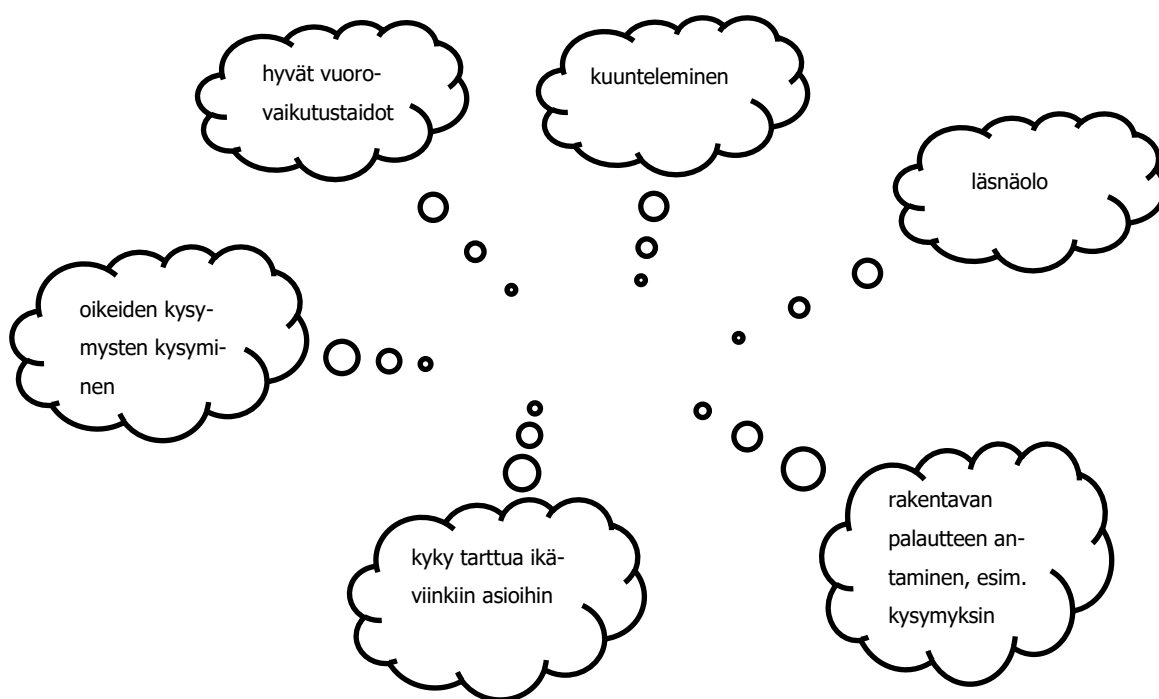
Esimies kysyy: "Meillä on tällainen hyvä yhteistyö. Ootko sä sitä mieltä kanssa, että on?"

Alainen vastaa: "Oon kyllä, joo joo."

Esimies jatkaa: "Tuntuuko siltä, että me ollaan niinku samalla aaltopituudella, minusta ainakin tuntuu kovasti siltä."

Alainen vastaa: "Kyllä sun kanssa tää toiminta on kuin oikee ja vasen käsi." (Wink 2007, 132.)

Edellä oleva keskustelu on esimerkki suljetuista ja johdattelevista kysymyksistä, jonka seurauksena esimies saa vastaukseksi myötäilyä. Sulkevat kysymykset eivät johda todelliseen sekä aitoon näkemyksen ymmärtämiseen. Kysyminen suljetuin kysymyksin ei motivoi keskustelijoita luovaan uudistavampaan ajatteluun, eikä keskustelu tue työntekijän kuulluksi tulemistä. Avoimemmilla kysymyksillä on mahdollisuus saada lisää tietoa yhteistyöstä sekä työntekijän aidoista ajatuksista, esimerkiksi kysyen: "Mitä ajattelet meidän yhteistyöstämme? Mitä yhteistyömme sinulle tarkoittaa? Mikä asia on sinulle arvokasta yhteistyössämme? Mikä työssä tekemäsi tai tekemäni teko on eniten lisännyt yhteistyötämme? Miksi meidän kannattaa kehittää yhteistyötämme?" (Wink 2010, 59-60.)



KUVIO 2. Dialogisuustaidot johtamistoiminnassa (Mukautettu: Dinno 2018.)

Yliruka ja Karvinen-Niinikoski (2013) ovat kirjoittaneet sosiaalityön tuottavuuteen ja dialogiseen johtamiseen liittyvässä tutkimusartikkelissaan muuttuvan työelämän haasteisiin lupaavimpien ja dynaamisimpien lähestymistapojen olevan dialogi, luotettavien suhteiden rakentaminen, sekä arvioinnin, oppimisen ja innovaatiot mahdollistava kriittinen pohdinta. Artikkelin tutkimustulosten mukaan sosiaalityön tuottavuuden edistäminen jatkuvassa yhteiskunnallisessa muutoksessa tarvitsee tuekseen rakentavaa dialogista johtamis- ja lähestymistapaa. Sosiaalityössä ammatillisen työn merkityksen-, sekä dialogia tehostavien rakenteiden tarve korostuvat, kun organisaatio tavoittelee samanaikaisesti kustannustehokkuutta, suorituskykyä ja hyvinvointia. Vuorovaikutteinen sekä samanaikaisesti dynaaminen organisaatio ei tukahduta sen toimijoita.

Hektisessä sosiaalityössä dialoginen asennoituminen edistää työntekijöiden pysähtymistä pohtimaan sekä ajattelemaan paineiden keskellä. Merkityksellisyyttä luova dialogi vaatii kuitenkin onnistuakseen päivittäistä toimintaa sekä asennoitumista niin henkilöstön, johtamisen kuin koko organisaation tasolla. Esimerkiksi sosiaalityön tuottavuuteen liittyvien erilaisten indikaattoreiden ja mittareiden jatkokehittämiselle on nähty artikkelissa tarvetta. (Yliruka ja Karvinen-Niinikoski 2013, 191-192, 202-203.)

Myös terveysalalla toteutettu tutkimus on puoltanut dialogisen johtamisen vaikuttavuutta. Brasiliassa vuonna 2010 julkaistu tutkimusartikkeli on nähnyt dialogiselle johtamiselle tulevaisuutta terveydenhuollon sairaalainstituutioissa. Tutkimuksen tavoitteena oli suorittaa teoreettinen pohdinta dialogisen johtamisen toteuttamiselle sekä sen lisäämiselle eri sairaaloissa. Tutkimuksessa dialogisen johtamisen mallin käytettävyyttä sekä lisäämistä on perusteltu esimerkiksi dialogisen johtamisen myönteisillä eroavaisuuksilla hierarkisiin johtamismalleihin verrattuna. Tutkimuksessa dialogisen johtamisen hyödyt ovat perustuneet tehokkaan viestintäprosessin luomiseen, joka edistää henkilöstön autonomiaa, yhteisvastuullisuutta sekä arvostusta. Dialoginen johtaminen on nähty myös yhteytenä konfliktien minimoimiseen sekä toimivien ihmissuhteiden muodostumiseen, joilla vastaavasti on esiintynyt yhteisvaikutusta organisaation ilmapiiriin sekä terveyspalvelujen käyttäjien hoidon laatuun. Edellämainittujen lisäksi, dialoginen johtaminen on tukenut asiakaslähtöisten hoitokäytäntöjen suunnittelemista sekä toteutumista. (Amestoy, Trindade, Waterkamper, Heidman, Boehs ja Backes 2010, 844-847.)

3 POSTMODERNI ORGANISAATIO

3.1 Postmoderni ihminen ja organisaatio

Jean Baudrillardin (1995, 25) mukaan postmoderni ihminen on tavoitellut vapauttavansa itsensä lineaarisesta ajasta, sekä kokea tapahtumat välittömästi, juuri sillä hetkellä, jopa ennen kuin ne tapahtuvat. Tämä postmodernin ihmisen tapa kokea elämää silmänräpäyksellisesti on uhkana johtaa merkitysten ja tarkoitusten epäluottamukseen. Bauman (1996, 21-22) on kuvannut postmodernia ihmistä vauhdikkaana: miten asiat muuttuvat, mielentilat vaihtuvat, sekä kuinka nautinnontarve on vain hetkellinen. Ihmisen toiminnan impulsoituessa, ilmentää ihminen kuitenkin postmodernia aikaa erityisesti reflektoitavana mielentilana. Postmodernin ajan ihminen tutkii itseään: tuntojaan, sisältöjään, toimintojaan sekä kertoo mitä on löytänyt. Myös Alhanen (2017, 78) on kirjoittanut nopeatempoisen ja virikkeellisen nykyelämän kokemuksellisuutta ohikiitäväksi ja voimakkaaksi elämykseksi.

Hyppy modernismin aikakaudesta postmodernismiin on tarkoittanut organisaatioille sekä uusia menestystekijöitä, että haasteita. Juuti (2001) on kirjoittanut varsinaisen postmodernin organisaationäkemyksen syntyneen 1990-luvun alun menestyvien organisaatioiden havainnoista. Postmodernissa organisaatiossa toimii suhteellisen itsenäisiä ja "automatoituneita" tulosityksiköitä. Rakenteellisesti matala, hajasijoitettu, sekä joustavasti työtä jakava organisaatio kuvaa osaltaan postmodernia organisaatiota. Joustavuuden turvin sekä tuotteet, että palvelut ovat mahdollista erilaistaa asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Postmodernin ajan joustavuus näkyy myös verkostoissa, jotka korostavat monitaitoisuutta sekä tiimityötä. Vastavuoroinen kunnioitus sekä luottamus ovat kumppanuuksille elinehto. Myös omatoimisuus ja valtuuttaminen ovat postmodernin organisaation etuja. Postmodernin organisaation mahdollisesti keskeisimpiä haasteita ovat sekä luottamuksen rakentaminen, että yhtenäisen identiteetin rakentuminen. Esimerkiksi informaatio-yhteiskunnan informaatiotulva sekä nopeatempoisuus vaikuttavat keskeisesti haasteiden moninaisuuteen. (Juuti 2001, 166-169, 205.) Loncar (2005, 105) on kirjoittanut tutkimusartikkelissaan postmodernin organisaation toimiviksi elementeiksi joustavuuden, hajauttamisen, lisääntyneen työntekijöiden valtuuttamisen, tiedon merkityksen sekä tiedon jakamisen, laajemman vastuullisuuden sekä jatkuvan oppimisen. Postmodernin organisaation haasteiksi tutkimusartikkelissa on nimetty vastuun ja autonomian myötä ilmentyvä stressi, työntekijöiden epävarmuuden tunne, sekä esimerkiksi vastarinta uusien tulevien käytäntöjen käyttöönnotossa.

Postmodernia organisaatiotutkimusta on tulkittu kieli- ja suhdekeskeiseksi. Luova ja erilainen ajattelu, oppiminen omista sekä muiden kokemuksista korostuvat paikallisesti. Paikallisuuden, kriittisyyden ja oppimisen merkityksellisyyden lisäksi, postmoderni ympäristö on moniääninen. Käytännössä tämä tarkoittaa keskittymistä marginaaleissa olevien äänien kuulluksi tulemiseen. (Juuti 2001, 133, 136.) 1980-luvulla Bennis ja Nanus (1985) ovat kertoneet kirjassaan "Leaders

– The strategies for taking charge” kysyneensä yhdeksältäkymmeneltä johtajalta, millaisia ominaisuuksia he tarvitsevat organisaatiota johtaessaan. Johtajat eivät maininneet yhtä ainutta asiajohtamisen osa-aluetta. Sen sijaan johtajat puhuivat esimerkiksi itsetuntemuksen merkityksestä. Eniten johtajat puhuivat kuitenkin oppimisesta. (Bennis & Nanus 1985, 187-188.) Oppimisen lisäksi myös dialogin merkitys on korostunut postmodernin ajan organisaatioissa. Viitala (2012, 178) on kirjoittanut organisaation oppimisen edellyttävän dialogia. Hyytiälä (2019) taas on kuvannut modernismin ajan valtarakenteiden vaikutuksista dialogiin – ne heikentävät dialogia sekä dialogin laatua. Modernin ajan organisaation tutut valtarakenteet valitettavasti edistävät organisaation potentiaalin vajaakäyttöä, josta seuraa alivastuullisuuden oppimista. (Hyytiälä 2019.)

3.2 Oppiva, inhimillinen ja tehokas organisaatio

Juuti (2001) on kirjoittanut oppivan organisaation toimivien keinojen sekä valtuuttavan johtamisen olevan yhteydessä organisaation humanististen päämäärien saavuttamiseen. (Juuti 2001, 282). Valtuuttavalla johtamisella tarkoitetaan selkeitä vastuita, vapauden antamista, joustavuutta, valtaa tehdä työhön liittyviä päätöksiä sekä ratkaista ongelmia. (Paasovaara 2018). Ihmisten johtamisen ihanne on toteutunut toimivan oppivan organisaation keinoin. Oppiva organisaatio ja osaamisen johtaminen ovat olleet vuosituhaten johtamiskeskusteluita, jonka seurauksena johtaminen on murtautunut etäämmälle modernismin valtarakenteista. (Juuti 2001, 282, 311.) Esimerkiksi Japanissa on aloitettu tekemään työtä länsimaisen yksilökeskeisen ajattelutavan muuttamiseksi. Koko organisaation kyvystä oppia on syntynyt uusi merkityksellinen näkökulma. (Juuti 2001, 315.) Japanissa on ymmärretty tiedon olevan intuitiivista, aavistuksenomaista ja äänetöntä. Tätä tietoa on myös osattu hyödyntää. Tämän vuoksi osaamisen johtamisessa on keskitytty erityisesti ihmisten sitouttamiseen. Osaamista johtaessa henkilöstön aavistuksenomaisten näkemysten näkyväksi tekeminen sekä kokeilu ovat korostuneet. Osaamisen kehittämisessä oppivassa organisaatiossa ei ollut kyse asiantuntijakeskeisyydestä, vaan osaamisen kehittämisen merkitys syntyi sitoutumisesta yhteiseen perustehtävään. Japanilaisen oppivan organisaation ja osaamisen johtamisen esimerkkinä on toiminut esimerkiksi Honda Civicin suunnittelutyö. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8-11.) Oppivan organisaation keskeinen elementti, eli äänetön taito, on todistettusti saatu menestyksellisesti esille.

Humanistiset päämäärät ovat toteutuneet organisaatioissa, kun ihmisiä arvottamatta ihmiset ovat sitoutuneet arvostamaan toisiaan. Humanistista lähestymistapaa ja ihmisten johtamista verratessa asioiden johtamiseen, on havaittu organisaation humanististen päämäärien olevan yhteydessä organisaation parempaan tuottavuuteen ja tulokseen, kun ihmiseen on aloitettu kiinnittämään voimakkaammin huomiota. (Juuti 2001, 282, 311.) Tämä havainto on yhteydessä ihmissuhteiden koulukunnan organisaatioteoriaan. Harisalo (2008) on kirjoittanut ihmissuhteiden koulukunnan organisaatioteorian (1920-) korostaneen, että organisaatioita ja niiden sisäisiä järjestelyitä on ajateltava organisaatiossa toimivien ihmisten näkökulmasta - työntekijöiden

sosiaaliset suhteet ja normit määrittävät työntekoa ja tuottavuutta. Käytännössä ihmissuhteiden koulukunnan organisaatioteoria on tehnyt näkyväksi seuraavia teemoja: ihmisten asiallinen johtaminen ja käsittely, motivointi, kannustaminen sekä työtyytyväisyyden edistäminen. Oleellista on inhimillisten tekijöiden huomioonottaminen kaikessa kehittämisessä sekä uudistamisessa. Ihmisten subjektiiviset kokemukset ja heidän kokemilleen asioille antamat merkitykset korostuvat. (Harisalo 2008, 40-41, 45.)

Ihmissuhteiden koulukunnan organisaatioteoria suojelee organisaatioita liialliselta byrokraattisuudelta. Byrokraattisuus heikentää innostuneisuutta ja motivaatiota, merkityksellisimpiä työn mielekkyyden kriteerejä. Koulukunta on paljastanut organisaatioiden rakenteiden takana olevan inhimillisen maailman, ihmiset. Ihmisille luodaan ympäristö, joka tukee henkistä kasvua, kannustaa kehittämään työtä ja vahvistaa näin organisaation menestystä. Samanaikaisesti ihmissuhteiden koulukunnan tavoite on ollut edistää organisaation tehokkuutta. Perimmäinen tavoite koulukunnalla on ollut yhdistää ihmiset tieteellisen liikkenjohdon korostamiin rakenteisiin. Tavoitteet tuli saavuttaa mahdollisimman inhimillisesti ja tehokkaasti. (Harisalo 2008, 93-96.) Ihmissuhteiden koulukunnan organisaatioteoria (1920-) yhdistyykin olennaisesti nykyajan sosiaali- ja terveysalan johtamiseen. Jokela & Saarinen (2016, 6-7) ovat kirjoittaneet Syväjärven & Pietiläisen (2016) toimittamassa verkkojulkaisussa sosiaali- ja terveysalan johtamisen tarvitsevan tänä päivänä samanaikaisesti sekä inhimillistä, että tehokasta johtamista. Inhimillisesti tehokkaassa ajattelussa toteuttamiskeinoja ovat mm. henkilöstön työhyvinvointi, toiminnan sujuvuus ja työn mielekkyys.

Yhdysvalloissa suoritettu tutkimus on todentanut ihmiskeskeisyyden, sitoutumisen sekä työhyvinvoinnin merkitystä sosiaalialalla ja lastensuojelussa. Dombo ja Blome (2016) kirjoittamassa tutkimusartikkelissa on tarkasteltu lastensuojelutyöhön liitettävää, mutta varsin vähän tiedotettua sijaistraumatisoitumista sekä sen vaikutusta työssäjaksamiseen. Tutkimuksessa on etsitty vastausta tutkimustehtävään: ”Miten lastensuojeluorganisaation johto käsittelee sijaistraumatisoitumista ja sen yhteyttä työntekijöiden uupumiseen sekä henkilöstövaihtuvuuteen?” Tutkimustuloksissa on todennettu sijaistraumatisoitumisen vaikuttavan työntekijöihin lisäten henkilöstövaihtuvuutta sekä uupumista. Dombo ja Blome (2016) mukaan myös aiheeseen liittyvä aikaisempi kirjallisuus tukee lastensuojeluorganisaatioiden systeemistä ongelmaa henkilöstön vaihtuvuuteen liittyen. Tutkimuksen tulokset todentavat kuitenkin henkilöstön välittämisen olevan yhteydessä työssäjaksamiseen sekä henkilöstön sitoutumiseen. (Dombo ja Blome 2016, 509-510, 518, 521.) Sijaistraumatisoitumisen huomioiminen läpi lastensuojeluorganisaation eri tasojen on merkityksellistä. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet ovat kokeneet sijaistraumatisoitumisen ”torjumisen” jäävän taka-alalle lisääntyneiden vaatimusten, vähenevien resurssien, sekä jatkuvien ympäristön muutoksien seurauksena. Työtyytyväisyyteen panostaminen sekä henkilöstön sitouttaminen ovat avainasemassa, kun työssä keskitytään lasten ja perheiden hyvinvointiin. Myös traumakoulutus, sekä traumatyöhön liittyvä konkreettinen harjoittelu ovat tärkeitä työntekijöille ja esimiehille sijaistraumatisoitumisen ilmiöihin vaikuttaessa. (Dombo ja Blome 2016, 513, 520-521.)

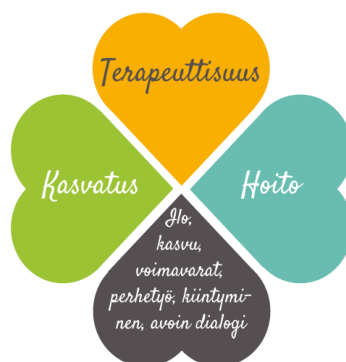
3.3 Yhteistyöorganisaatio ja ydinosaaminen

Tämän tutkimuksen yhteistyöorganisaationa on toiminut vuonna 2003 perustettu jyvaskyläläinen lastensuojelun sijaishuollon erityispalveluita tuottava Pienkoti Aura Oy. Pienkoti Aura Oy muodostuu neljästä lastensuojelun sijaishuollon psykiatrisesta vaativan laitoshoidon yksiköstä: Pienkoti Aurasta, Aallosta, Aisasta ja Akselistä. Lapset ja nuoret ovat pääasiassa pienkodeissa pitkäaikaisessa sijoituksessa. Pienkoti Aura Oy tarjoaa myös mielenterveyskuntoutuksen palveluasumista ja lastensuojelun jälkihuoltotyötä itsenäistymiskotiyksikön Alkulan palveluna. Psykiatrinen ja terapeuttinen osaaminen ovat mahdollistaneet hyvin haastavissa elämäntilanteissa olevien lasten, nuorten, aikuisten ja perheiden tukemisen. (Arjessa 2019a.)

Pienkoti Aura Oy on valtakunnallisesti sosiaali- ja hoivapalveluita tuottavan Arjessa Oy:n tytäryhtiö. Vuonna 2010 perustettu Arjessa Oy on ollut kasvava toimija, koostuen perheiden sekä yksilöiden sosiaali- ja hyvinvointipalveluita tarjoavista yhtiöistä. Arjessa Oy on kuvaillut toimintaansa sekä palveluaan vastuulliseksi, sitoutuneeksi sekä kohtaamisia korostavaksi, tähdäten yksilöiden ja perheiden hyvinvoinnin lisäämiseen. (Arjessa 2019b.) Arjessa Oy on osa pohjoismaista Humana –konsernia. Humanalla on pohjoismaissa noin 16 000 työntekijää, sekä 9000 asiakasta. Suomessa työntekijöitä on 2500, sekä palveltavia asiakkaita 3500. (Humana 2020).



KUVA 1. Pienkoti Aura Oy, Arjessa Oy ja Humana AB. (Arjessa 2019b).



KUVA 2. Pienkoti Aura Oy:n toimintayksiköiden toiminnan ydin. (Pienkoti Aura 2019a.)

Pienkoti Aura Oy:n ydinosaamisalueita ovat kiintymyssuhdetyö ja traumaosaaminen. Toiminnassa painotetaan terapeuttisen, hoidollisen ja kasvatuksellisen näkökulman vuoropuhelua, sekä dialogisuutta. (Arjessa 2019a.) Kiintymyssuhde- ja traumaosaaminen nivoutuvat yhteen vuorovaikutteisen kehityopsykoterapian (DDP-terapia) elementtien turvin. DDP-terapian ele-

mentit ilmenevät terapeuttisen hoivaavan aikuisen PACE-asentaasta (P=playfulness, A= acceptance, C=curiosity & E=empathy) käsin. Tämän lisäksi PACE-asennetta ympäröi sen vaikuttavin elementti, rakkaus (L=love).

Pienkoti Aura Oy:ssa 11 vuotta työskennellyt Tanja Pihlaja on kirjoittanut artikkelin 4/2016 julkaistuun Perheterapia-lehteen dialogisesta lähestymistavasta ja kiintymyssuhdetyön merkityksestä Pienkoti Aura Oy:n lastensuojelun sijaishuoltoyksikössä. Pihlaja (2016) on kuvannut artikkelissaan dialogisen lähestymistavan mahdollistavan erityisesti lapsen, perheen ja verkoston kuulluksi tulemistä. (Pihlaja 2016, 6.) Tämän tutkimuksen taustoittamisen yhteydessä on haastateltu Pihlajaa. Haastattelussa on keskitytty organisaation ydinosaamisen eli PACE-asenteen, sekä dialogisuuden suhteeseen. Pihlaja (2019-09-17) on kuvannut haastattelussa PACE-asenteen ja rakkauden merkitystä suhteessa itseen, työntekijöihin ja lapsiin. Dialogisuuden ja PACE-asenteen yhteyden ydintä ovat uteliaisuus (Curiosity) sekä hyväksyntä (Acceptance). Hyväksyntä ja uteliaisuus edustavat tietämisen vastakohtaa sekä tukeutuvat näin osaksi dialogisuutta ja samalla tasolla olemista. Haastattelussa on käynyt ilmi myös dialogisuuden käsitteiden yhteisvaikutus: Organisaatiossa toteutettava PACE-asenne, dialogisuus, sekä avoin dialogi käsitteet ovat yhteydessä toisiinsa, mahdollistaen avoimen dialogin lähestymistapaa:



KUVIO 3. PACE-asenteen, dialogisuuden ja avoimen dialogin yhteys Pienkoti Aura Oy:ssa.

Muukkonen ja Paasivirta (2012, 17) ovat nähneet lastensuojelun osaamisen kehittämisen merkitykselliseksi asiakasmäärien kasvaessa sekä ongelmien moninaistuessa. Vuodesta 2003 Pienkoti Aura Oyssa työskennellyt Rauha Howe on kirjoittanut YAMK-opinnäytetyön, jonka seurauksena Pienkoti Aura Oy:ssa on määritetty lastensuojelun sijaishuollon erityisyksikössä työskentelevän työntekijän osaamisalueet, sekä selvitetty organisaation sisäisen koulutuksen vaikutusta osaamiseen. (Howe 2014, 4, 14, 46.) Osaamisen kehittämisen menetelmissä ”sisäinen koulutus” on organisaation koulutuksellinen rakenne, missä PACE-asenne, dialogisuus ja avoin dialogi ovat näkyvillä.

3.4 Organisaatioon aikaisemmin kirjattu dialogisuus

Tämän tutkimuksen taustoittamiseksi, sekä osana tiedonkeruuta on suoritettu katselmus Pienkoti Aura Oy:n organisaation toimintaa ja työtä ohjaaviin asiakirjoihin. Tavoitteena on ollut perehtyä organisaatiossa aikaisemmin kirjattuun dialogisuuteen. Käytännössä organisaation dialogisuuden aikaisempaa aukikirjoittamista on tarkasteltu kahdelta eri tasolta: työnantaja- sekä toimintayksikkötasolta. Työnantajatasolla dialogisuus on ollut kirjoitettuna organisaation toiminnan näkökulmasta. Toimintayksikkötason asiakirjat ovat työyhteisön ja henkilöstön toimintaa, sekä työntekijän työtä ohjaavia asiakirjoja. Organisaation asiakirjoihin perehtymisen seurauksena, yksityiskohtaisemman tarkastelun alle ovat valikoituneet **työhyvinvoinnin strategia-, asiakkaan asema-, dialoginen johtaminen-, sekä perustehtävä-, eli oma-aikuisen työnkuvan asiakirjat**. Valikoituneiden

asiakirjojen myötä on mahdollistunut työntekijä-, asiakas-, johtamisen- sekä työnantajatason dialogisuuden aukikirjoittamisen tarkastelu.

Organisaation työhyvinvoinninstrategiassa (v. 2014-) dialogisuus on kirjoitettu auki osallisuuteen viitaten, sekä asiakkaan, että työntekijän näkökulmasta:

Asiakkaan näkökulma:

- *"ihminen syntyy dialogista ja tarvitsee jatkuvasti dialogia säilyäkseen elävänä."*
- *"hoidon ensimmäinen tavoite on dialogin synnyttäminen sekä eri ihmisten välille, että potilaan erilaisten sisäisten äänien välille." (Jaakko Seikkula)*
- *"työntekijän elävyys on työntekijän tapa olla suhteessa, mutta myös työkaluja jonka kautta muutokset/parantuminen/eheytyminen voi tapahtua."*
- *"ihminen voi olla toiselle avuksi, vaikka ei alkuunkaan tietäisi, mistä kaikesta voi olla kysymys. Mitä jos ihmiset hyötyvätkin enemmänkin jakamisesta kuin mistään muusta interventtiosta?"*
(Pienkoti Aura 2019a.)

Työntekijän näkökulma:

- *"kiinnostu myös työtoveriesi ajatuksista ja kysy niistä lisää. Haasta myös heitä kysymään lisää omistasi."*
- *"älä markkinoi käsityksiäsi ainoina vaihtoehtoina, koska elämässä on aina miljoonia vaihtoehtoja."*
- *"pitäydy ennen kaikkea tässä hetkessä!"*
- *"muista mitä kaikkea mukavaa työsi mahdollistaa elämässäsi."*
- *"nauti läheisistäsi ja elämän lahjoista." (Pienkoti Aura 2019a.)*

"Osallisuus" nähdään organisaation työhyvinvoinnin strategiassa myös "osallisuuden rakenteina":

- *"yhteistyöpäivät 4h 4 viikon välein ja kehittämispäivä 6-8h / 1krt 6kk:ssa."*
- *"yhteistyöpäivä alkaa kuulumiskierroksella, jossa työntekijä voi jakaa itsestään asioita/elämästään (työstä, vapaa-ajasta, perheestään) tapahtumia, joita haluaa muiden tietävän." (Pienkoti Aura 2019a.)*

Pienkoti Aura Oy:n johtamista on kirjoitettu auki johtoryhmän työnohjauksessa vuonna 2018:

- *"valmentava johtaminen"*
- *"johtoryhmäjäsenyys, ei vain oma yksikkö"*
- ***"dialoginen johtaminen"***
- *"yhteisen ymmärryksen luominen"*
- *"läsnä oleva ja kohtaava"*
- *"osallistavaa ja osallistuvaa"*

- *”ensivaikutelman antaminen ja merkitys”* (Pienkoti Aura 2019b.)

Dialogisen johtamisen tarkoitus on kirjoitettu auki johtoryhmätyöskentelyssä vuonna 2018:

- *”kuuntelu, kuulluksi tuleminen, havainnointi ilman olettamuksia, läsnä oleva johtaminen”*
- *”työntekijän ohjaaminen perustehtävän äärelle, kohtaaminen, tasapuolisuus, tasavertaisuus”*
- *”arvostava puhe, ystävällisyys, keskustelevaa – ei käskevää, avoimet kysymykset”*
- *”avoimuus, tilaa antava, hyväksyvä, yhdessä oivaltaminen”*
- *”ei autoritääristä, itsereflektio johtamisessa”* (Pienkoti Aura 2019b.)

Toimintayksikön ja henkilöstön toimintaa ohjaavassa ”Asiakkaan asema” – asiakirjassa on tavoiteltu sekä asiakkaan osallisuuden, että dialogisuuden ja PACE-asenteen suhteen aukikirjoittamista:

- *”toimintayksikössä on avoimen dialogin kulttuuri. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikki ihmiset ketä asia koskettaa, ovat läsnä, kun asioista puhutaan.”*
- *”Pienkoti Aura Oy:ssa on perhe- ja verkostotyön kehittämistiimi, joka kokoontuu kerran kuukaudessa. Tiimissä on joka yksiköstä mukana työntekijä. Siellä yhdessä pohditaan kuinka lapsen/nuoren osallisuus otetaan huomioon huoltajien kanssa tehtävässä työssä ja huolehditaan, että avoimen dialogin kulttuuri toteutuu yksiköissä.”*
- *”viikkokokouksessa on avoimen dialogin kulttuuri – asioista keskustellaan lasten ja nuorten kanssa ja tavoitteena on, että jokaisen ääni tulee kuulluksi.”*
- *”Pienkoti Aura Oy:ssa on kehitetty oma sisäinen koulutus, missä työntekijöitä koulutetaan dialogiseen lastensuojelutyön tekemiseen ja terapeutteeseen PACE-asenteeseen (D.Hughes). PACE-asenteen mukaisesti työntekijät ovat suhteissa lapsiin empaattisia, hyväksyviä, uteliaita ja leikkisiä.”*
(Pienkoti Aura 2019c.)

Organisaatiossa työntekijän perustehtävä on kirjoitettu auki ”Oma-aikuisen työnkuva” – asiakirjaan. Työnkuvan aukikirjoittamisen tavoite on ohjata työntekijää perustehtävän äärelle. Organisaation perustehtävä-kuvauksessa ei kirjoiteta auki dialogisuutta. (Pienkoti Aura 2019d.) Havainto on ollut merkittävä tutkimuksen ”tiedon aukkoa” todentaessa. ”Tiedon aukon” todentaminen korostaa tämän tutkimuksen merkityksellisyyttä, sekä luotettavuutta. Tutkimuksen taustoittamisen, sekä aikaisemman dialogisuuden aukikirjoittamisen havaintoja käytetään tukena tutkimustulosten tarkastelussa tutkimusraportin luvussa 8. Kun dialogisuuden aukikirjoittamista organisaatiossa on tarkasteltu kokonaisuutena, ilmentyy dialogisuus organisaatiossa ”kulttuuri” ja ”ajattelu-/lähestymistavan” käsitteellistämisenä.

4 OSALLISUUS LASTENSUOJELUN SIJAISHUOLLOSSA

4.1 Lastensuojelun sijaishuolto - tarve dialogille

Suomen perustuslaissa on säädetty lapsen oikeuksista. YK:n lapsen oikeuksien yleissopimus sekä Euroopan ihmisoikeussopimus sitovat Suomea huolehtimaan vastuustaan. Sopimukset velvoittavat lapsen edun asettamista etusijalle päätöksenteossa ja viranomaistoiminnassa. Lastensuojelun säädökset ohjautuvat lastensuojelulaista (417/2007), jonka valmistelusta sekä ohjauksesta on vastuussa Sosiaali- ja terveysministeriö. Lastensuojelun tehtävä on turvata lapsen oikeus tasapuoliseen ja monipuoliseen kehitykseen, erityiseen suojeluun sekä turvalliseen kasvuympäristöön. Nykyisin lastensuojelussa painotetaan ehkäisevän lastensuojelun sekä varhaisen tuen merkitystä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.)

Lastensuojelun sijaishuollolla tarkoitetaan huostaanotetun, kiireellisesti sijoitetun tai hallinto-oikeuden väliaikais määräyksen nojalla sijoitetun lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella. Sijaishuolto voidaan järjestää perhehoitona sijaisperheessä tai laitoshuoltona lastenkodissa, koulukodissa tai muussa lastensuojelulaitoksessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.) Lastensuojelupalvelujen järjestämisen näkökulmasta kunnat voivat järjestää lastensuojelun sijaishuollon palveluja itse tai yhdessä useamman kunnan kanssa, esimerkiksi ylläpitämällä yhteistä lastensuojelulaitosta. Kunta voi hankkia palvelun myös muilta kunnilta tai valtiolta, järjestöltä tai yksityiseltä palveluntuottajalta. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2019a.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on julkaissut selvityksen suomalaisen lastensuojelun sijaishuollon menneisyydestä ja sen epäkohdista vuosilta 1937-1983. Selvitys on osoittanut kaikissa sijaishuollon muodoissa tapahtuvan sekä väkivaltaa, että kaltoinkohtelua. Sekä väkivallan näkemiselle, että kokemiselle on altistuttu sijoituspaikoissa. Myös lapsen perustarpeista ei ole aina kyetty huolehtimaan. Lasten ja heidän biologisten vanhempien välisen suhteen tukeminen on ollut vaillaista – vanhempia on esimerkiksi leimattu negatiivisesti. Hoito- ja kasvatussuhteissa on esiintynyt seksuaalista hyväksikäyttöä. Myös lasten välistä seksuaalista väkivaltaa on ilmaantunut erityisesti sijaishuollon laitospuolella. Valvonnassa on esiintynyt vakavia puutteita, jolloin väkivallan eri muodot sekä lastensuojelun resurssien vähyys ovat saaneet jatkua. (Hytönen, Malinen, Salenius, Haikari, Markkola, Kuronen ja Koivisto 2016, 8-9.)

Vuonna 2014 julkaistut Lastensuojelun laatusuosituksot ovat myös Sosiaali- ja terveysministeriön käsialaa. Suosituksissa on keskitytty esimerkiksi vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen laatu on ollut kirjattuna välittämisen periaatteen ympärille – empatia, inhimillisyys ja arvostus korostuvat asiakkaan hyvässä kohtaamisessa. Suositusten mukaan vuorovaikutusosaaminen on tullut huomioida erityisesti rakentavan ristiriitojen käsittelyn tukena – niin asiakkaiden kuin henkilöstön kanssa. Osallisuus on nähty lastensuojelukentällä kuulluksi tulemisena. Esimerkiksi

aiakkaan näkemysten mahdollistaminen omana itsenään, sekä tiedonkulku, että yhteistyö asiakasprosessien eri verkostoissa mahdollistavat osallisuuden toteutumista. Myös lastensuojelulaikiin on kirjoitettu lapsen osallisuuden tarkoitusta auki. (Lavikainen, Puustinen-Korhonen ja Ruuskanen 2014, 15, 18-19.) Tuoreimmassa Lastensuojelun laatusuosituksessa (v. 2019-) osallisuus on näkyvä elementti. Suosituksissa osallisuutta on kuvattu esimerkiksi osana hyvinvointia, päätöksentekoa, johtamista ja kehittämistä. Osallisuus on sijoitetun lapsen hyvinvoinnin keskeinen rakenne. Laatusuositusten mukaan sekä lasten, että perheiden osallisuutta on tulevaisuudessa vahvistettava, jotta vaikuttavien lastensuojelupalvelujen on mahdollista kehittyä. (Malja, Puustinen-Korhonen ja Petrelius 2019, 18-20.)

Suomessa on toiminut viisi-vuotis toimikaudeksi kerrallaan valittava lapsiasiavaltuutettu. Lapsiasiavaltuutetun tarkoitus ja tehtävä ovat kuvattuina lapsiasiavaltuutetun strategiassa vuosille 2019-2024: ”Lapsiasiavaltuutetun tarkoitus on varmistaa, että lasten asema ja oikeudet otetaan huomioon lainsäädännössä ja yhteiskunnallisessa päätöksenteossa (Laki lapsiasiavaltuutetusta 1 §). Lapsiasiavaltuutetun tulee yhteistyössä muiden viranomaisten sekä toimialansa järjestöjen ja vastaavien muiden toimijoiden kanssa edistää lapsen edun ja oikeuksien toteutumista (Laki lapsiasiavaltuutetusta 2 §). (Lapsiasia 2019.) Nykyisen lapsiasiavaltuutetun Elina Pekkarisen toimikauden 2019-2024 kantavia teemoja ovat yhdenvertaisuus, turvallisuus, hyvä ympäristö ja terveys. Teemoja on tarkoitus vaalia sekä yhteiskunnallisissa rakenteissa, että ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Lastensuojelun organisaatioilla on tässä yhteydessä erityisen tärkeä merkitys, niiden toimiessa yhteytenä ja linkkinä yhteiskuntapolitiikkaan. (Pekkarinen 2019.)

Niin yhteiskunnallista, kuin lastensuojelun nykytilannetta kuvaavat esimerkiksi lastensuojelun tarpeen kasvun, työhyvinvoinnin ja sitoutumisen kysymykset. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos (2019d) on tilastoinut lastensuojeluilmoitusten määrän lisääntyneen koko maassa. Myös kodin ulkopuolelle laitoshuoltoon sijoitettujen lasten, sekä nuorten määrä on ollut tasaisessa kasvussa viimeisen 20 vuoden aikana. Erityisesti nuoruusikäisten sijoitukset ovat lisääntyneet viime vuosina. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018, 4-5). Niemi (2019) on kirjoittanut lastensuojelun tilaa koskevassa artikkelissaan sekä aikuisten väkivallan, että huoltajuusriitojen vaikuttavan perhearjen turvattuuteen. Tämän lisäksi teini-ikäisten päihteiden käyttö on mainittu huolenaiheena.

Lastensuojelun työtytyymättömyys on puhuttanut esimerkiksi Yhdysvalloissa. Spath, Strand ja Bosco-Ruggiero (2014) ovat kirjoittaneet tutkimusartikkelin lastensuojelun työntekijöiden kokemuksista suuren lastensuojeluorganisaation kulttuurista. Organisaatiosta 927 työntekijää osallistui tutkimukseen. Lastensuojeluorganisaatioissa oli tutkimusajankohtana 8%:n henkilöstövaihtuvuus. Alhaisen vaihtuvuusprosentin voisi ajatella viittaavan vakaaseen organisaation toimintaan ja -kulttuuriin. Tutkimustulosten mukaan organisaatioon sitoutuminen oli yhteydessä palkkaan sekä etuihin. Samanaikaisesti työympäristössä oli kuitenkin koettu merkittävää työtytyymättömyyttä. Työtytyymättömyys taas oli yhteydessä organisaatio- ja yrityskulttuuriin.

Organisaatiokulttuurin merkityksestä kertoo se, että henkilöstön kriittinen suhtautuminen organisaatioon voi synnyttää negatiivisen ilmapiirin ja alhaisen moraalitason työpaikan, vaikka edut ja palkka koetaan samanaikaisesti organisaatioon sitouttavina tekijöinä. Lastensuojeluorganisaation kehittämisen näkökulmasta merkityksellistä oli tutkittavien osallistaminen työtyytytämistömyystulosten yhdessä tutkimiseen. (Spath, Strand ja Bosco-Ruggiero 2014, 10-11, 27.)

Sekä Pekkarinen (2019), että filosofi, TT, Dialogiakatemian johtaja Alhanen (2017) ovat puhuneet luottamuksen ja dialogisuuden merkityksestä nykyaikana. Alhanen (2017) on kuvaillut dialogia tarvittavan yhteistoimintaan osallistuvien yksilöiden ymmärryksen lisäämiseksi, sekä heidän välilleen syntyvään luottamukseen. Luottamuksen kautta yksilöt alkavat ymmärtämään toisiaan. Dialogi auttaa mahdollisten kiistojen rakentavampaan käsittelyyn sekä tekemisten soveltamisessa yhteen. Dialogi toimii edellytyksenä demokratialle eri yhteiselämän alueilla – ihmiset kykenevät joustavaan toiseen liittymiseen sekä luovempaan ongelmien ratkaisuun yhdessä. (Alhanen 2017, 27.) Pekkarinen (2019) on kuvannut luennollaan vakauteen, varhaiseen tukeen sekä vaikuttavaan korjaavaan työhön perustuvan yhteiskunnan vahvistavan yhdenvertaisuutta, turvallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia. Erilaiset tukevat rakenteet luovat yhteisöjä, jotka antavat mahdollisuuden dialogille, minkä kautta rakennetaan luottamusta. Luottamuksellinen suhde voi korjata turvattomuuden, kohtaamattomuuden ja epäluottamuksen kokemuksia. Eriarvoisuuden, turvattomuuden ja pahoinvoinnin riskejä ovat luottamuksen heikentyminen toisiin ihmisiin. Epäluottamuksella voi olla pitkäkantaiset ikävät seuraukset – se voi jatkaa kulkuaan sukupolvelta toiselle, vaikuttaen siten muihin hyvinvoinnin ongelmiin. (Pekkarinen 2019.)

Mönkkönen (2002) on kirjoittanut väitöskirjassaan dialogin merkityksestä sekä vanhempien ja lasten, että asiakkaiden ja ammattilaisten välisissä suhteissa. Ihmisyyttä tukee yhdessä eläminen toisten kanssa, ei yksilökeskeinen kulttuuri. Vastavuoroinen suhde takaa ihmiselle oppimista ja osallisuutta. Vastavuoroisuuden merkityksellisyyttä kuvastaa esimerkki lapsesta: jos lapsi ei ole elämässä mukana, hän ajautuu sitä vastaan. (Mönkkönen 2002, 86.) Mönkkönen (2002) on nähnyt jo vuosituhanteen vaihteessa tarpeen kehittää sosiaalialan asiakastyötä ”ei tietävään” –suuntaan. Dialogin ja asiakastyön näkökulmasta merkityksellistä on päästää irti asi-
antuntijuuteen liittyvästä vallasta. Ihmisen osallisuus ja vastuullisuus syntyvät vastavuoroisen kommunikaation myötä, missä vuorovaikutus toimii tiedon synnyttämisen lähteenä. (Mönkkönen 2002, 87.) Todistetusti luottamuskysymykset, lapsi- ja perhepalvelut, lastensuojelun sijais-
huolto, sekä varhainen tuki kutsuvat rinnalleen dialogista lähestymistapaa.

4.2 Osallisuuden ja dialogin merkitys palvelurakenteissa

Euroopan unionin ja Suomen hallituksen tavoitteena on vaikuttaa hyvinvointiin ja terveyteen vähentämällä eriarvoisuutta. Eriarvoisuuteen voidaan vaikuttaa osallisuutta edistämällä. Osallisuus on yksi keskeisimmistä keinoista ehkäistä syrjäytymistä sekä torjua köyhyyttä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019e.) Isaacs (2001) on nähnyt osallisuuden dialogisuuden silmin, osallistumisena. Osallistumisen periaatteen taustalla on ajatus ihmisen aktiivisesta osallistumisesta elolliseen maailmaan, osana luontoa ja sen tarkkailijana. Osallistumisessa merkityksellistä on tuore havainnointi, sydämen äly, sekä yhteenkuuluvuuden tunteen mahdollistaminen suhteessa ympäröivään todellisuuteen – ihminen on sidoksissa häntä ympäröivään maailmaan. Kuuntelukyky mahdollistaa yhteyden ihmisen ja maailman välillä. Kuuntelu tuottaa tunteen osallisuudesta maailmaan, joka on myös yksi dialogin periaatteista. (Isaacs 2001, 74, 102.)

Työmarkkinoita ja yrityksiä säätelevä, sekä kestävää kasvua edistävä Suomen Työ- ja Elinkeinoministeriö (TEM) on korostanut kotisivuillaan inhimillisyyden ja oikeudenmukaisuuden arvoja. Inhimillisyyden ja oikeudenmukaisuuden tulee ylettyä hallinnolliseen toimintaan, päätöksentekoon ja asiakkaiden kohteluun. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019.) Asiakkaiden kohtelun näkökulmasta on Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2019b) kuvannut lapsi- ja perhepalveluissa parhaiden ratkaisujen löytyvän asiakasta kuuntelemalla. Kuulluksi tuleminen on tehokkainta erilaisen huolen, hädän sekä stressin vähentämistä. Kuulluksi tuleminen lisää myös ihmisen voimavaroja. Sekä ammattilaisten tehtävä, että vastuu on saada asiakkaan, niin lapsen, vanhempien, perheenjäsenien sekä verkostojen ääni kuuluvaksi. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2019b.)

Varhainen avoin yhteistoiminta sekä dialogiset menetelmät toimivat työn tukena lapsille, nuorille ja perheille. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2019b). Tiivistetysti varhainen avoin yhteistoiminta (VAY) tarkoittaa johtamis- ja toimintakulttuuria. Yhteistyö, avoimuus ja mahdollisimman varhain toimiminen ovat toiminnan lähtökohtia. VAY:n ydintä ovat dialogi, kunnioittava vuoropuhelu eri toimijoiden välillä, sekä dialoginen kohtaaminen. Varhainen avoin yhteistoiminta sekä sen periaatteet kuvataan soveltuvan kaikkiin lasten, nuorten ja perheiden palveluihin. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019c.)

Seikkula ja Arnkil (2008) ovat kirjoittaneet demokraattisen palvelukulttuurin sekä osallisuuden merkityksestä asiakkaalle. Esimerkiksi lastensuojelussa lastensuojelulakia on säädetty tarkemmin lapsen äänen kuulluksi tulemisen takaamiseksi. (Seikkula ja Arnkil 2008, 6). Seikkula ja Arnkil (2008) ovat todentaneet osaltaan demokraattisemman palvelukulttuurin tuottavan toimivuutta ja taloudellisuutta. Kestävät ratkaisut syntyvät asiakkaan osallisuudesta. Huomioidessa osallisuudessa läheisten tuki, moninkertaistuvat myös voimavarat. Osallisuutta painottavissa käytännöissä on oleellista kokoontua yhteiseen vuoropuheluun - niin työntekijät, asiakkaat kuin perheet. Seikkula ja Arnkil (2008) ovat kirjoittaneet myös tutkitun tiedon merkityksestä osallisuudessa. Tutkimusten mukaan osallistava työskentely on lisännyt ihmisten hyvinvointia ja elämänhallintaa. Asiakkaan lähtökohdista riippumatta, osallisuus sekä avoimuus eheyttävät. Hyvä vuoropuhelu vaatii vain rinnalleen aikaa. (Seikkula ja Arnkil 2008, 6-7.) Kuulluksi tulemisen

merkitys on näkynyt yhteiskunnallisesti myös lapsiasiavaltuutetun vastuissa. Lapsiasiavaltuuttu toimii linkkinä lasten äänen kuulumisen ja päätöksenteon välillä. Käynnistyneellä lapsiasiavaltuutetun strategiakaudella 2019-2024 tavoitellaan lasten ja nuorten mielipiteiden selvittämisen vahvistamista. Lasten äänet, mielipiteet sekä kokemustieto tulee saada yhteiskunnallisesti hyödynnettäväksi. (Lapsiasia 2019.)

Flåm (2018) on väitöskirjassaan tutkinut lapsiin kohdistuvaa lähisuhdeväkivaltaa sekä dialogista merkityksenantoprosessia. Tutkimuksessa on viitattu lastensuojeluun, osallisuuteen, sekä ammattilaisten asiakaskohtaamiseen. Flåm (2018) on kirjoittanut tutkimustuloksissaan merkitysten kehittyvän keskusteluihin osallistumalla, sekä tiedon syntyvän yhteisissä kohtaamisissa osallistuen, eettisyys samanaikaisesti huomioiden. Merkitysten antamisen ymmärrys dialogisessa tapahtumassa korostuu erityisesti dialogissa, jossa haavoittuvuus, luottamus, riskit, eri äänet, ajan ja paikan jännitteet sekä eettisyys muokkaavat dialogista tapahtumaa. Ymmärtävä sekä tukeva aikuinen, lapsen tarpeisiin virittäytyvällä huomiolla, on lisännyt esimerkiksi hyväksikäytetyn lapsen kuulluksi ja ymmärretyksi tulemistä. Virittäytymisellä tarkoitetaan ihmisen kokemuksen tavoittamista, kykyä eläytyä toisen kokemukseen. (Alhanen 2017, 124). Tuloksista on myös ilmennyt, että dialogi vahvistaa lapsen äänen syntymistä hauraassa hetkessä. Huolehtivan aikuisen luodessa tilaa lapsen kertomukselle, tekee hän dialogista ja merkitystenantoprosessista ainutlaatuisen. (Flåm 2018, 6, 95-97.)

Jotta luottamusta synnyttävät hyvät dialogiset keskustelut, demokraattisempi ja osallistuvampi palvelukulttuuri, sekä sen merkityksen ymmärrettävyys lisääntyisivät, tulisi ajankäyttöä ja arvoja priorisoida. Suomessa avoimempaa palvelutapaa ovat tilanneet niin asiakkaat, perheet kuin läheisetkin. Työntekijöiden kuormittumiseen sekä taloudelliseen säästämiseen on mahdollista vaikuttaa yhdessä toimimisella. Tuloksellisuuden sekä avoimemman yhteistyön lisääntyessä tuottavat ne yhdessä yhteistyölle sen tarvitseman ajan. (Seikkula ja Arnkil 2008, 6-7.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen ilmaisemisessa selkeys on keskiössä. Tutkimusalueeseen tai kuvattavaan ilmiöön liittyvät tekijät tulevat ilmi tutkimuksen tarkoituksessa. Tutkimuksen tavoitteen tehtävä on tuoda esiin hyödynnettävyyden näkökulma, eli mitä hyötyä tutkimuksesta on. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 156-157.)

Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvata lastensuojelun sijaishuollon organisaation henkilöstön kokemuksia dialogisuudesta. Tutkimuksen tavoite on kirjoittaa auki lastensuojelun sijaishuollon palveluita tuottavan organisaation Pienkoti Aura Oy:n nykytila dialogisuuden viitekehyksestä. Tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä dialogisen asiakastyön, johtamisen sekä työyhteisöjen kehittämiseksi.

5.2 Tutkimustehtävät

Tutkimustehtävät tai tutkimusongelmat ilmaistaan usein kysymyksinä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 180). Tämä tutkimus etsii vastausta tutkimuksen varsinaiseen tutkimustehtävään: ”Miten dialogisuus ilmenee lastensuojelun sijaishuollon organisaatiossa?” Organisaation läpileikkauksellisen tarkastelun mahdollistamiseksi on varsinainen tutkimustehtävä tarkennettu neljään yksityiskohtaisempaan tutkimustehtävään. Organisaatio nähdään tässä tutkimuksessa asiakasnäkökulman, henkilöstön, johtamisen sekä työnantajan edustajien yhteytenä. Alla olevat tutkimustehtävät ovat toimineet organisaation henkilöstön aineiston keruussa eli pienryhmädialogeissa ohjaavina avoimina kysymyksinä:

”Miten dialogisuus ilmenee asiakastyössä?”

”Miten dialogisuus ilmenee työyhteisössä?”

”Miten dialoginen johtaminen ilmenee organisaatiossa?”

”Miten organisaation työnantajan edustajat ilmentävät dialogisuutta?”

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimuksen eteneminen, rajausta ja osallistujat

Tutkimus on järjestelmällinen ja suunnitelmallinen, tietoa kasvattava, kyselyn ja selvittämisen prosessi. (Wilson 2014, 2). Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tutkijat ovat usein kokeilleet teorioita, selittääkseen vastauksia kysymyksiinsä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on moninainen teorialtaan kuin määrällinen tutkimus. (Creswell 2014, 51.) Karkeasti katsottuna laadullinen ja määrällinen tutkimus ovat eroteltavissa seuraavasti Tuomi ja Sarajärvi (2018) mukaisesti:

TAULUKKO 1. Laadullinen ja määrällinen tutkimus vertailussa. (Mukautettu: Tuomi ja Sarajärvi 2018, 73.)

Laadullinen tutkimus	Määrällinen tutkimus
ymmärtävä tutkimus	selittävä tutkimus
ihmistieteellinen tutkimus	luonnontieteellinen tutkimus
pehmeä tutkimus	jäykät tutkimusrakenteet
postmoderni tiede	moderni tiede

Tämä tutkimus on sisältänyt toimintatutkimuksellista lähestymistä. Kuula (1999, 10) on kirjoittanut toimintatutkimuksen substanssin linkittyvän ihmiselämän ilmiöihin. Toimintatutkimus on nähty usein lähestymistapana nimenomaan laadulliselle tutkimukselle. Tutkimuksessa hyödynnettäviltä menetelmiltä vaaditaan osallistavuutta, koska toimintatutkimuksen lähestymistavassa on kyse osallistavasta tutkimuksesta, joka tavoittelee muutoksen aikaansaamista. Esimerkiksi uuden tiedon ja ymmärryksen luominen tutkittavasta ilmiöstä, sekä ongelmanratkaisu organisaatiossa voivat olla tavoitteina toimintatutkimukselle. Todellisuuden muuttamiseen pyrkiminen mahdollistaa myös esimerkiksi tutkimustulosten hyödyntämistä työelämässä. Toimintatutkimukselle oleellista on uusien näkökulmien lisääminen työskentelyssä, sekä kommunikaation parantaminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58-61.)

Tämän tutkimuksen aiheen valinta on tapahtunut maaliskuussa 2019 yhteenvedona Pienkoti Aura Oy:n organisaation toiminnanjohtajan, sekä opinnäytetyön ohjaavan opettajan kanssa käydyistä keskusteluista. Keskustelujen sekä pohdintojen seurauksena on syntynyt päätös toteuttaa laadullinen tutkimus organisaatiolle tutkimustehtävällä: ”Miten dialogisuus ilmenee lastensuojelun sijaishuollon organisaatiossa?”

TAULUKKO 2. Tutkimuksen eteneminen.

03-06/2019	08/2019	09/2019 – 02/2020
03/19 aiheen valinta	08/19 litterointi	09/19 sisällönanalyysi
04-05/19 tiedonkeruu – organisaatioon kirjattu dialogi- suus		09/19 sisällönanalyysin ja tulosten esittely tutkimuk- sen ohjaajalle
04-05/19 tutkimuslupien hakeminen		10/19-02/20 tutkimusraportin kirjoittaminen
04-06/19 tutkimussuunnitelma		02/20 tutkimuksen esittäminen
04-06/19 aineistonkeruu (pien- ryhmädialogit)		02/20 tutkimus valmis

Tutkimuksen rajauksessa on otettu huomioon organisaation muutos- ja kasvukohta. Organisaation kasvuhankkeen Pienkoti Akselin henkilöstö on rajattu pois tutkimuksesta pienkodin henkilöstön vasta aloittaessa työtä organisaatiossa, tutkimuksen samanaikaisesti ollessa käynnissä. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu myös Pienkoti Aura Oy:n organisaation itsenäistymiskoti Alkulan henkilöstö. Itsenäistymiskoti Alkulan työ on painottunut lastensuojelun sijaishuollon sijasta jälkihuoltotyöhön.



KUVIO 4. Tutkimuksen rajaus.

Yksi yleisimmistä kysymyksistä tutkimuksen aineistonkeruun yhteydessä on, paljonko aineistoa tulee kerätä? Kysymys linkittyy tutkimuksen tieteellisyys, yleistettävyyden ja edustavuuden tasoon. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 97.) Tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistujat ovat valikoituneet tutkimuksen rajaamisen myötä. Organisaation läpileikkauksellisen näkökulman mahdollistamiseksi oleellista on ollut saada mahdollisimman moni organisaation henkilöstöstä osallistumaan tutkimukseen. Tutkimukseen osallistujia on ollut yhteensä 26 henkilöä. 21 lastensuojelun sijaishuollon erityis-

yksiköiden eli pienkotien työntekijää, sekä 5 johtoryhmän jäsentä. Kokoaikaista henkilöstöä tutkimukseen osallistuneissa toimintayksiköissä, sekä johtoryhmässä on ollut yhteensä 35 työntekijää. Tutkimuksen osallistumisprosentti oli 74,3%, sekä osallistuneiden keski-ikä 36,4 vuotta.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 98) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimukseen osallistujat joko tietäisivät, tai heillä olisi mahdollisimman paljon kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tämä on seurausta siitä, että laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan erilaisten tapahtumien tai ilmiöiden kuvaamista, tuottamaan teoreettinen tulkinta ilmiölle tai ymmärtämään erilaista toimintaa. Myös Kylmä ja Juvakka (2014, 58) ovat kirjoittaneet, että tutkimukseen osallistujat valikoituisivat siten, ketkä henkilöt kokemuksensa kautta tietävät parhaiten tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Näin ollen teoreettinen edustavuus sekä tarkoituksenmukaisuus voidaan nähdä osallistujien määritelmänä, ei määrällinen tai sattunainen edustavuus. Teoreettisuus viittaa laajaan kuvantamiseen tutkittavasta ilmiöstä. Sekä Tuomi ja Sarajärvi (2018), että Kylmä ja Juvakka (2014) viitaten, tutkimuksen rajausta ja tutkimukseen osallistujien valinta tässä tutkimuksessa on toteutettu tutkimuksen luotettavuutta tukevasti.

6.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tukena on käytetty kahta tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen aineistonkeruun menetelmänä on hyödynnetty dialogia, sen linkittyessä organisaation kykyyn oppia. Dialogit on toteutettu useampana pienryhmädialogina. Viitala (2012, 178) on kirjoittanut dialogin olevan yksi tärkeimmistä edellytyksistä organisaatiossa tapahtuvalle oppimiselle. Dialogi on nähty myös organisaation oppimisen kannalta kriittisenä metodina. (Sydänmaanlakka 2004, 126). Tämän lisäksi dialogin valikoituminen aineistonkeruun menetelmäksi on toteutunut tutkijan henkilöstöjohtamisen kokemuksen sekä teoreettisen perehtyneisyyden seurauksena.

Aineiston analyysin menetelmänä on hyödynnetty aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Kylmä ja Juvakka (2014, 112) ovat kirjoittaneet sisällönanalyysin olevan laadullisen tutkimuksen käytetyimpiä analyysimenetelmiä. Sen kokonaisvaltainen ymmärtäminen auttaa myöhemmin omaksumaan muita laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiä, sillä moni analyysimenetelmä pohjautuu sisällönanalyysin teemoihin.

6.2.1 Aineiston keruu

Dialogin sekä tieteen oleellisena peruspiirteenä on pidetty toisen näkökulman ymmärtämistä, tuntui se sitten kuinka mielekkäältä tai häiritsevältä tahansa. (Bohm ja Peat 1992, 246). Dialogissa tutkija elää tai pyrkii elämään kokemuksen siten kuin tutkimukseen osallistuja ottaa hänet mukaan. Dialogille on luontaista, että sitä ei ole mahdollista suunnitella etukäteen, lopputulos on aina avoin. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 78-79.) Tutkimuskäytännöllisesti dialogia hyödynnettäessä, keskeistä tut-

kijalle on keskusteluun aktiivisesti osallistuva rooli. Dialogia ja tutkijan asennoitumista ohjaa kuuntelu-puhe-malli, kun taas esimerkiksi aineistonkeruumenetelmänä haastattelua hyödyntävä tutkija toteuttaa kysymys-vastaus-mallia. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 92.) Bohm ja Peat (1992, 245-246) ovat kirjoittaneet dialogin edellyttävän valmiutta kuunnella toisia ymmärtäväisesti ja kiinnostuneesti, mahdollistaen näin näkökulman ymmärtämistä. Oleellista tässä yhteydessä on ilmapiirin luominen ystävälliseksi ja hyvántahtoiseksi. Erikssonin (1992, 298) mukaan ilmapiiri ei aina riitä, tutkijan on myös rohkaistava tutkimukseen osallistujia. Myös ryhmässä oppiminen mahdollistuu onnistuneella dialogilla. (Viitala 2012, 178).

Kuula (1999) on kirjoittanut toimintatutkimusta koskevassa väitöskirjassaan erityisestä osaamisesta, joka liittyy ymmärtäväisen ihmisen rooliin toimintatutkijana. Toimintatutkijat ovat kokeneet roolinsa myös henkilökohtaisena muutoksena. Tutkija on oppinut itsestään, päässyt lähelle tutkimukseen osallistujia, sekä kokenut heidän kanssaan samalla tasolla ja rinnalla olemista. Nämä yhdessä liittyvät tutkijan roolin kokemiseen sisäpuolisuutena. Tämä kokemus vaatii empaattista ihmisyyttä. Toisaalta, tutkijan työ on tutkimusta, mikä lisää tutkijan ulkopuolisuuden kokemusta. Ulkopuolisuuden kokemus mahdollistuu tutkijan roolin myötä tulevan etäisyyden pitämisen kautta. Kuulan (1999) mukaan yhteenvedona tutkijan roolin ilmentymistä voidaan todeta, että sosiaalinen taidokkuus, aito ja välitön suhtautuminen, sekä luottamus tukevat aineiston puolueettomuutta sekä totuudellisuutta. (Kuula 1999, 208-209.)

Morral (2001, 65) on kirjoittanut tutkimuksen tekijällä olevan usein asiantuntijavaltaa, joka on seurausta tutkijan tehtävästä ja asemasta. Kylmä ja Juvakka (2014, 64-65, 81) ovat kuitenkin korostaneet, että tasavertainen suhde tutkijan ja tutkimukseen osallistujan välillä on pyrkimyksen arvoinen ideaali, sekä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruussa tutkittavaa ilmiötä on tärkeä lähestyä mahdollisimman avoimesti. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2009) ovat kirjoittaneet, että dialogista kokemusta ei voi ennalta määrätä. Tutkijan on mahdollista tehdä dialogissa aloitteita, koska dialogi ei synny ilman kommunikaatiosuhdetta. Aloitteellisuus tarkoittaa sitä, että tutkija ei piilota tutkittavaan ilmiöön liittyviä omia ennakko-oletuksia, vaan tuo ne avoimesti osaksi keskustelua. Ennakko-oletukset voivat toimia tutkimustilanteessa tutkijan tietynlaisena sisäänohjauksena dialogiin. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 79-80.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruun neljä tutkimustehtävää on syntynyt sekä organisaation läpileikkauksen mahdollistamiseksi, että Pihlaja (2016, 10) tavasta kuvata Pienkoti Aura Oy:n dialogisuuden sisäankirjoitusta - "Dialogisuus on tapa tehdä työtä – suhteessa lapseen, perheeseen, verkostoihin, työkavereihin ja johtamiseen.":

- *"Miten dialogisuus ilmenee asiakastyössä?"*
- *"Miten dialogisuus ilmenee työyhteisössä tai työntekijöiden välisissä vuorovaikutussuhteissa?"*
- *"Miten organisaation työnantajan edustajat ilmentävät dialogisuutta?"*
- *"Miten dialoginen johtaminen ilmenee organisaatiossa?"*

Aineistonkeruu on toteutettu pienryhmädialogeissa organisaation hallinnollissa tiloissa Jyväskylän Mäyrämässä. Kyseisiä tiloja on käytetty pääasiassa henkilöstön kohtaamisten mahdollistamiseen, esimerkiksi työyhteisöjen kuukausittaisen tiimipäivien, työnohjauksien, kehittämispäivien, koulutusten ja erilaisten kehittämishankkeiden yhteydessä. Pienryhmädialogit olivat aikataulutettu sekä suunniteltu työyhteisöjen tiimi- tai kehittämispäivien sisälle. Aineistonkeruun toteutuessa työpäivän sisällä, ei aineistonkeruusta ole muodostunut erillisiä kustannuksia organisaatiolle.

Koko organisaation henkilöstöä on tiedoitettu etukäteen tutkimuksesta sekä aineistonkeruusta erillisellä tutkimustiedotteella (liite 1). Tutkimustiedote on hyväksytty sekä opinnätetyön ohjaajalla, että tutkimuksen tekijän esimiehellä ennen tutkimustiedotteen lähettämistä organisaation henkilöstölle. Tutkimustiedote on lähetetty sähköpostitse työyhteisöjen esimiehille, eli yksiköiden johtajille. Heidän tehtäväksi on jäänyt jatkolähettää tutkimustiedote työyhteisöjen työntekijöille, sekä tulostaa tutkimustiedotteita toimintayksikköön. Myös aikaisemmin mainittuihin hallinnollisiin tiloihin on tulostettu tutkimustiedotteita etukäteen nähtäväksi.

Tutkimuksen aineisto on kerätty 2019 huhti-toukokuun aikana. Käytännössä aineistonkeruu on tarkoittanut tutkijan jalkautumista työyhteisöjen tiimi- tai kehittämispäiviin. Näissä päivissä työyhteisön työntekijöillä on mahdollisuus kohdata toinen toisiaan säännöllisesti. Työyhteisöjen tiimi- tai kehittämispäivässä toteutetussa aineistonkeruussa on esitetty tutkimuksen aihe, tarkoitus ja tavoite, sekä kerrottu tutkimukseen osallistumisen olevan vapaaehtoista. Tutkimukseen osallistujat ovat jakautuneet aineistonkeruun vaiheessa vapaamuotoisesti pienryhmiin. Pienryhmädialogit on toteutettu erillisessä rauhallisessa huonetilassa, erillään muusta työyhteisöstä. Kun pienryhmädialogi oli käynnissä, muulla työryhmällä on ollut samanaikaisesti mahdollisuus työskennellä työyhteisön muita asioita. Pienryhmädialogit ovat olleet joustava elementti työyhteisön tiimi- tai kehittämispäivän sisällä. Johtoryhmän dialogit on suoritettu kahdessa pienryhmässä, erillisinä yksittäisinä päivinä.

Varsinaisen pienryhmädialogin alussa on esitetty tutkimukseen osallistuneille tutkimukseen osallistuvan suostumuslomake (liite 2). Suostumuslomakkeessa on ollut seuraavat täydennettävät kohdat: tutkimuksesta tiedottaneen nimi sekä tiedotuspäivämäärä, tutkimukseen osallistujan nimi, syntymäaika, aineistonkeruun päivämäärä sekä allekirjoitus. Syntymäaika on ollut suostumuslomakkeen yhteydessä tutkimukseen osallistujien keski-ikä laskemiseksi. Tutkimukseen osallistujat ovat lukeneet suostumuslomakkeen sekä allekirjoittaneet sen. Ääninauhurilla nauhoitetut pienryhmädialogit ovat kestäneet ajallisesti keskimäärin noin 30 minuuttia. Pienryhmädialogeja on ollut yhteensä 9 kappaletta. Ääniaineistoa on kertynyt 4h 45min. Aineiston keruusta muodostui yhteensä 31 sivua tietokoneella kirjoitettua litteroitua tekstiaineistoa. Litteroitua aineistoa on visualisoitu siten, että tekstisisällöt on korostettu tutkimustehtävittäin eri väreillä.

Tutkimuksen aineistonkeruuseen ovat osallistuneet sekä Pienkoti Aura Oy:n johtoryhmän jäsenet, joista tämän tutkimuksen yhteydessä on käytetty myös termiä työnantajan edustajat, että lastensuojelun sijaishuollon erityisyksiköiden eli pienkotien ohjaajat. Pienkoti Aura Oy:n johtoryhmä koostuu yksikönjohtajista, toiminnanjohtajasta, sekä Keski-Suomen aluejohtajasta. Aineistonkeruussa on noudatettu laadullisen aineistonkeruun periaatetta – aineistonkeruu on valmis, kun se toistaa itseään

tai kylläntyä. Läpi aineistonkeruuprosessin aineisto on ollut monipuolista. Monipuolinen aineisto on taannut sen, että yksittäisten pienryhmädialogien aineisto ei ole alkanut toistaa itseään. Aineistonkeruuprosessin edetessä, pienryhmädialogien välillä on kuitenkin ollut havaittavissa useita toistuvia tekijöitä. Pienryhmädialogit on lopetettu luontevasti, yhteisessä ymmärryksessä. Tutkija on voinut aineistonkeruun lopussa myös kysyä, ”Olemmeko valmiita?”, jos aineistoa ei tutkimukseen osallistujilta enää syntynyt.

6.2.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

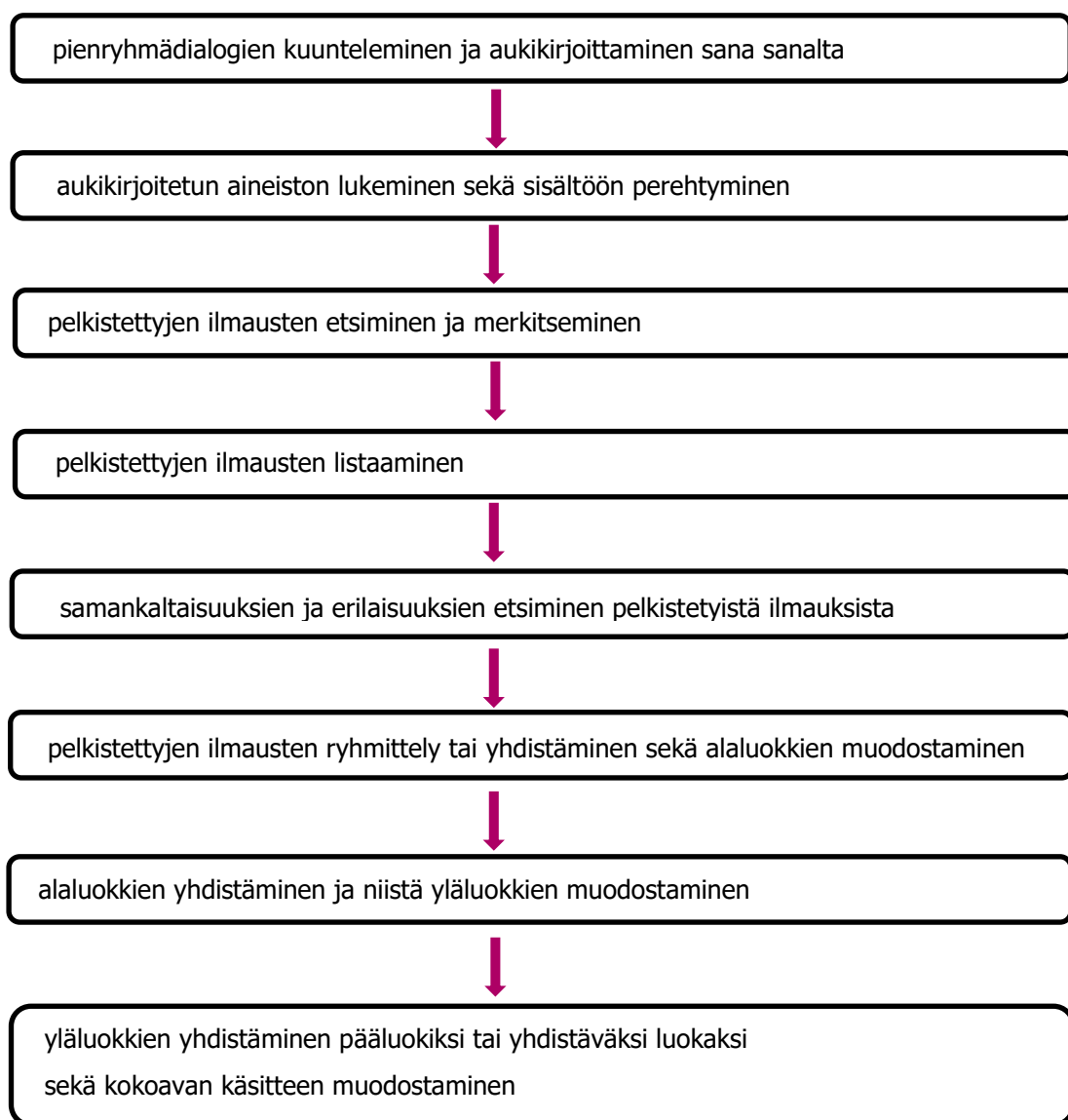
Tutkimuksen toteuttamisen ja selkeyden näkökulmasta on oleellista, että tutkijan tekemät menetelmälliset ratkaisut sekä tutkimuksen tarkoitus ja tavoite ovat toisiinsa nähden ymmärrettävässä suhteessa. Lähtökohta aineiston analyysissa on tiivistää aineisto kohti käsitetasoa. Suoritetun analyysin seurauksena saavutetaan teoreettinen kuvaus tutkittavalle ilmiölle. (Kylmä ja Juvakka 2014, 57, 66.) Aineistoa käsiteltäessä tavoitteena on todellisuuden säilyttäminen mahdollisimman jäljittelevästi. Näin ollen täsmällinen aukikirjoittaminen teksitimuotoon on hyvin tärkeää. Aineiston tekstimuodon valmistuttua sekä tutkimustulosten näkyvyyden varmistamiseksi aineisto tulee vielä analysoida analyysimenetelmää apuna käyttäen. (Kylmä ja Juvakka 2014, 110, 112.)

Tekstimuotoista sekä joustavaa sisällönanalyysia hyödynnetään usein laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmänä. Sisällönanalyysille on tyypillistä tutkimusaineiston kuvaaminen sekä systemaattinen järjesteleminen. Esimerkiksi erilaiset tekstidokumentit, sekä ryhmä- tai yksilohaastattelut voivat toimia tutkimusaineiston keräämisen menetelminä. Laadullisessa tutkimuksessa painoarvo on tutkimukseen osallistuvien näkökulmassa suhteessa tutkittavaan ilmiöön. (Kylmä, Rissanen, Laukkanen, Nikkonen, Juvakka ja Isola 2008, 23-24.) Tässä tutkimuksessa näkökulmaa ovat tuottaneet tutkimukseen osallistuva organisaation henkilöstö, dialogisuuden ilmiöstä käsin.

Sisällönanalyysi on usein käytetty perusanalyysimenetelmä, joka analysoi suullista ja kirjoitettua vuorovaikutusta. Se voidaan nähdä hyödynnettävänä jokaisessa laadullisen tutkimuksen perinteessä. Esimerkiksi nähdyt, kuullut ja kirjoitetut sisällöt ovat analysoitavissa sisällönanalyysin analyysimenetelmällä. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 103; Tampereen yliopisto 2019.) Sisällönanalyysista on hyvä erottaa keskenään sekä induktiivinen eli aineistolähtöinen sisällönanalyysi, sekä teorialähtöinen sisällönanalyysi. Induktiivisessa analyysissa hyödynnetään aineistolähtöistä päättelyä tutkimuksen tarkoituksen ohjaamana. Analyysissa aineisto tiivistetään vastaamaan tutkimuksen tarkoitusta sekä tutkimustehtäviä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa oleellista on aineiston tiivistäminen. Luokat, jotka kuvaavat aineiston sisältöä, ohjautuvat aineistosta lähtien. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa tutkija antaa ikään kuin aineiston itsensä kertoa tutkittavan ilmiön tarinan. (Kylmä ja Juvakka 2014, 112-113.) Deduktiivinen eli teorialähtöinen sisällönanalyysi on myös vaihtoehto sisällönanalyysin toteuttamiselle. Päättelyn logiikka perustelee aineisto- ja teorialähtöisen sisällönanalyysien erotelua. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissa esimerkiksi teoria ohjaa aineiston analyysin luokittelua, ei aineisto itse. Niin sanottu analyysirunko on keskeisessä osassa teorialähtöisessä sisällönanalyysissa.

Tutkimuksessa ja sisällönanalyysissä voidaan hyödyntää myös harvinaisemmin käytettyä teoriaohjaavaa sisällönanalyysin analyysimenetelmää. Teoriaohjaava sisällönanalyysi eroaa aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä erityisesti siten, että siinä tutkitusta ilmiöstä yksinkertaisesti vain tiedetään enemmän. Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet ovat täten ”valmiiksi tuotuja”, kun aineistolähtöisen analyysin annetaan itse tuottaa käsitteet aineistosta käsin. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 121, 127, 133.)

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty induktiivista sisällönanalyysiä. Näin siksi, että nimenomaan henkilöstön kokemukset luovat todellisuuden organisaation dialogisuudesta, sekä sen aukikirjoittamisesta. Induktiivinen sisällönanalyysi on itsessään monivaiheinen analyysiprosessi, jonka eri vaiheet ja eteneminen on toteutettu tämän tutkimuksen yhteydessä seuraavasti:



KUVIO 5. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen vaiheittain. (Mukautettu: Tuomi ja Sarajärvi 2018, 123.)

Tiivistettynä tutkimuksen aineisto on pelkistetty, ryhmitelty, sekä abstrahoitu seuraavasti:

ote pienryhmädialogista	pelkistetty ilmaus	alaluokka	yläluokka	pääloukka

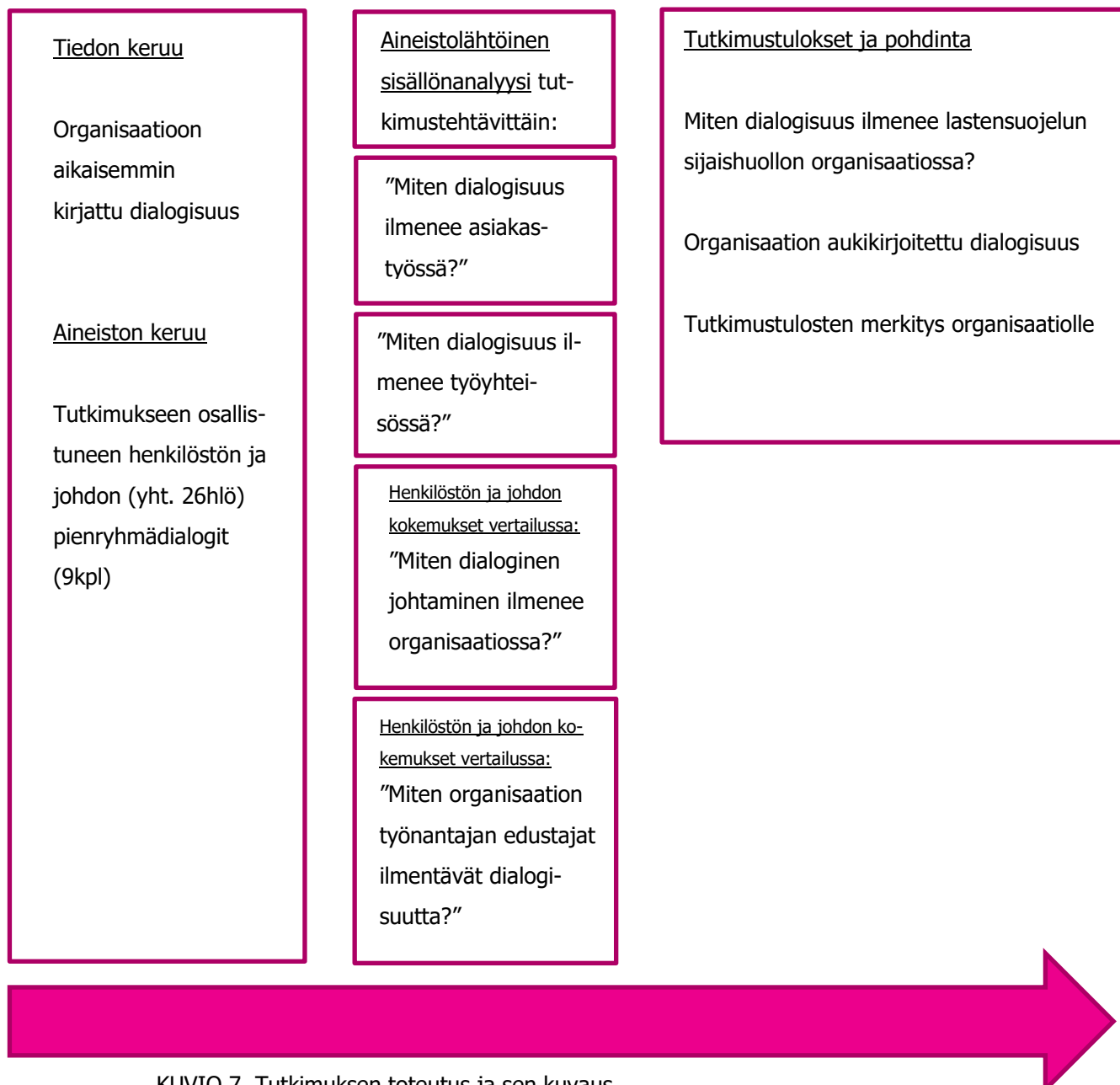
KUVIO 6. Aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi luokkiin tutkijan näkökulmasta.

Seuraavaksi on hahmoteltuna kaksi esimerkkiä sisällönanalyysin toteuttamisesta käytännössä, eli kuinka pienryhmädialogin alkuperäisilmaisusta on päädytty analyysin tuloksiin. Taulukossa pääluokka on varsinainen aineiston abstraktitaso, eli tutkimustulos. Tutkimustulos ja pääluokan abstrakti ovat vastaus tutkimustehtävään, joka mahdollistuu aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä nousevan abstrahointi- eli käsitetason myötä. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 127). Näin on rakennettu laadullisen tutkimuksen sekä aineistolähtöisen sisällönanalyysin kuvaus tutkimuksen kohteesta, eli dialogisuuden ilmenemisestä organisaatiossa.

TAULUKKO 2. Esimerkki induktiivisen sisällönanalyysin toteuttamisesta ja sen vaiheista.

ote pienryhmädialogista	pelkistetty ilmaus	alaluokka	yläluokka	pääloukka
"..jatkuva keskustelu ja varmistaa et se lapsi tulee kuulluksi..."	keskustelen jatkuvasti lapsen kanssa varmistaakseni lapsen kuulluksi tulemisen	kuulluksi tuleminen	osallistaminen	yhteyden luominen
"..lapsen osallisuuden korostaminen on tosi tärkeätä, et mä haluun kuulla mitä sä sanot..."	korostan lapsen osallisuutta kuuntelemalla lasta	kuulla ja kuunnella	osallistaminen	yhteyden luominen

Tutkimusmenetelmien toteutus ja kuvaus esitettynä alla olevassa kuviossa tutkijan näkökulmasta:



KUVIO 7. Tutkimuksen toteutus ja sen kuvaus.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Tulokset yleisesti

Tutkimustuloksien raportoinnissa on tärkeä todentaa yhteyttä sekä tulosten, että alkuperäisilmausten välillä. Myös tutkimustulosten tulevaisuuden hyödyntämiseen vaikuttavat elävä ja selkeä tulokista raportointi. Tulosten raportoinnissa on hyvä edetä tutkimustehtävä kerrallaan, sekä tulosten yksityiskohtainen kuvaaminen on tärkeää. Tutkimuksen lukijaa voi auttaa selkeyttämällä ja tiivistämällä tutkimustulokset aluksi yleisellä tasolla, jonka jälkeen tulokset ovat raportoitavissa yksityiskohdaisemmin. (Kylmä ja Juvakka 2014, 162, 167-168.)

Tämän tutkimuksen tulosten raportoinnin yhteydessä on esitetty esimerkkejä aineistonkeruun eli pienryhmädialogien alkuperäisilmauksista. Alkuperäisilmaukset ovat toimineet tutkimukseen osallistuneiden kokemuksien näkyväksi tekemisenä. Tarkempi tutkimustehtävien tuloksien raportointi on aloitettu aineistolähtöisen sisällönanalyysin pääluokista, jatkaen ylä- ja alaluokkien tarkasteluun, sekä hyödyntäen aineiston alkuperäisilmauksien esimerkkejä. Tutkimustulosten alaluokkia on tummennettu tulosten raportoinnin yhteyteen havainnollistamaan tuloksia. Dialogisen johtamisen ilmentyminen ja työnantajan edustajien dialogisuuden ilmentäminen ovat sisältäneet tarkastelua sekä henkilöstön, että johdon näkökulmasta erillään toisistaan. Tämä on mahdollistanut henkilöstön ja johdon kokemusten vertailua.

Asiakastyössä dialogisuus ilmenee **yhteyden luomisena, aitona läsnäolona, sekä luottamussuhteen rakentamisena**. Työyhteisöissä sekä työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa dialogisuus ilmenee **reflektiona, vastuullisuutena, työyhteisötaitona, työyhteisörakenteina, yksilöllisyytenä, sekä luottamuksena**. Organisaatiossa dialoginen johtaminen ilmenee henkilöstön näkökulmasta **osallistuvana johtamisena, osaamisen johtamisena, läsnäolemisena, reflektioon aktivoimisena, sekä yksilöllisyyden huomioimisena**. Johdon ja työnantajien edustajien näkökulmasta dialoginen johtaminen ilmenee **itsetuntemuksena sekä ymmärtämisenä**. Organisaation työnantajan edustajat eli johto ilmentävät dialogisuutta henkilöstön kokemuksien mukaan **mahdollistaen osaamisen ja kohtaamisen rakenteita, sekä osallistumalla, että osallistamalla**. Työnantajan edustajien eli johdon kokemuksien mukaan dialogisuus ilmenee **edellytysten luomisena sekä esimerkillisyyden kautta**.



KUVIO 8. Dialogisuuden ilmentymät Pienkoti Aura Oy:ssa.

7.2 Dialogisuus asiakastyössä

Tutkiessa dialogisuuden ilmenemistä asiakastyössä, asiakkaalla on tarkoitettu lastensuojelun sijais-
huollon erityisyksiköihin eli pienkoteihin sijoitettuja lapsia, sekä heidän perheitään tai verkostojaan.
Tutkimustulosten mukaan dialogisuus asiakastyössä on yhteyden luomista, aitoa läsnäoloa sekä
luottamussuhteen rakentamista suhteessa asiakkaisiin.

Yhteyden luominen syntyy asiakkaan osallistamisen kautta. Esimerkiksi **yhdessä tekeminen, osal-
lisuuden vahvistaminen, kuulluksi tuleminen, kuunteleminen sekä tarpeiden huomioimi-
nen ovat asiakastyössä tapahtuvan yhteyden luomisen merkittävimpiä ilmentymiä:**

*”...tiimipäivissä erilaista ohjausta saatu ja niinku pyritty lisäämään sitä ja tekee sitä tietoisesti niinku
viikkokokouksissa ja muuttaa lapsen toiveista ja tarpeista meidän arjen struktuureja...”*

*”...ja se nivoutuu osallisuuden luomiseen, dialogilla avataan lapsen osallisuutta, kokemusta tulla näh-
dyksi ja kuulluksi...”*

"...lapsen osallisuuden korostaminen on tosi tärkeätä, et mä haluun kuulla mitä sä sanot..."

Aito läsnäolo asiakastyössä on kohtaamista, kohtaamisen taitoa. Kohtaaminen asiakastyössä koetaan esimerkiksi **erilaisuuden ja yksilöllisyyden huomioimisena, kunnioittavana kohtaamisena, luovuutena, samalla tasolla olemisena, lapsen tai nuoren ehdoilla etenemisena, suoruutena ja rehellisyytenä, kykynä ja lupana olla eri mieltä, epävarmuuden sietämisenä sekä epämukavuusalueelle menemisena**. Myös esimerkiksi **positiivinen sanoittaminen, esimerkillisyys, työyhteisön sisäisen kommunikoinnin huomioiminen sekä aikuisjohtoinen vastuu dialogista** ovat kohtaamisen sekä aidon läsnäolon ilmentymiä:

"...varsinkin alussa nuorelle antaa tilaa ja aikaa, et se oikeesti tapahtuu nuoren ehdoilla..."

"...nimenomaan se yksilöllinen tapa, kunnioitetaan sitä jokaisen tapaa olla siinä vuorovaikutuksessa ja dialogissa, ei oo vaan yhtä tapaa olla, voi tulla kuulluksi monella eri tavalla, ja se on hyväksyttävä..."

Luottamussuhteen rakentaminen asiakastyössä syntyy avoimuuden ja ymmärtämisen kautta. Luottamusta sekä avoimuutta kuvastavat henkilöstön kokemukset esimerkiksi avoimesta suhtautumisesta. **Erilaisten näkemysten ja tunteiden hyväksyminen, ymmärryksen antaminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, sekä yhdessä avoimesti keskusteleminen ovat esimerkkejä avoimuuden vaikuttamisesta luottamussuhteen rakentamiseen asiakastyössä**. Myös avoimuuden kautta pyrkiminen toiminnan läpinäkyvyyteen on dialogisuuden ilmentämistä asiakastyössä:

"...niin että yksikkö on sellanen hyväksyvä... hyväksytään erilaisia näkemyksiä..."

"...se on myös palautteen antoa ja palautteen ottamista vastaan asiakkaalta..."

"...asioista puhutaan yhteisesti ja avoimesti niin se ei myöskin herätä sellasta kummastelua..."

Luottamussuhteen rakentaminen ymmärtämisen kautta ilmenee reflektoisena sekä itsereflektiona. **Avointen ja reflektiota aktivoivien kysymysten kysyminen**, ovat esimerkkejä dialogisuudesta asiakastyössä. Ymmärtäminen ilmenee myös **ymmärryksen antamisena sekä oman tai asiakkaan tunteen sanoittamisena**. **Ajatusten synnyttäminen yhdessä, hiljaa oleminen, ihmettely ja aikaisempiin tapahtumiin palaaminen** ovat myös kokemuksia dialogisuuden ilmentämisestä suhteessa asiakkaisiin:

"...pystytään yhdessä ihmettelemään lasten kanssa ilmiöitä..."

”...yksikössä opittu piirre, että ääneen ihmettely asioista, tosi vahvaa, vastetta ei välttämättä saa toiselta puolelta, syystä tai toisesta, kun itse on avoin ja ääneen ihmettely voi myöhemmin saada sen tarttumapinnan, mikä on hieno juttu...”

”...en kysy kysymyksiä johon odotan tiettyä vastausta vaan yritän pitää ne sillei mahdollisimman avoimina, saisin sieltä esille sen mitä hän tuntee tai ajattelee...”

Dialogisuuden ilmenemisestä asiakastyössä koettiin kehitettävää kahdessa pienryhmädialogissa. **Kokemukset asiakkaan isosta haastavammasta tunteesta tai kiireestä työpäivän sisällä on nähty dialogisuutta estävinä tekijöinä.** Edellämainitun tutkimuskysymyksen aineistoa ja estäviä tekijöitä analysoitaessa, on tutkijalle noussut esiin päätelmä dialogisuuden käsitteen ymmärtämisen vaikeudesta. Kiire on yhteydessä käsitykseen ajasta, jonka voi ymmärtää olevan este dialogisuuden ilmentymiselle asiakastyössä. Tutkimustulosten näkökulmasta oleellista olisi tietää, mitkä tekijät tai tapahtumat ovat kiireen tunteen taustalla? Haasteet tai muutokset asiakkaan tunne-elämässä eivät tulisi vaikuttaa dialogisuuteen. Dialogisuuden käsitteen sekä tutkimustulosten näkökulmasta katsottuna, esimerkiksi työntekijä- tai aikuisjohtoinen vastuu dialogista, avoin suhtautuminen, ymmärtäminen, sekä tunteen sanoittaminen voivat olla läsnä ilmentämässä dialogisuutta myös tunne-elämän haasteita kohdattaessa.

Kun tutkimustuloksia dialogisuuden ilmentymisestä asiakastyössä on vertailtu dialogisuuden aikaisempaan aukikirjoittamiseen suhteessa asiakas, tarvitsee asiakaslähtöinen aukikirjoittaminen päivitystä organisaatiossa. Käytännössä asiakastyön työtä- ja toimintaa ohjaavista asiakirjoista ”Asiakkaan asema” – asiakirja on sisältänyt dialogisen lähestymistavan näkökulmaa kulttuurillisesti perusteltuna, ei yksityiskohtaisemmin. Dialogista kulttuuria on kuvattu esimerkiksi seuraavasti: *”kaikki ihmiset ketä asia koskettaa, ovat läsnä, kun asioista puhutaan”,* tai *”viikkokokouksessa on avoimen dialogin kulttuuri – asioista keskustellaan lasten ja nuorten kanssa ja tavoitteena on, että jokaisen ääni tulee kuulluksi.”* Lapsen/nuoren osallisuus tulee seuraavanlaisesti näkyväksi: *”perhe- ja verkostotyön kehittämistiimissä pohditaan kuinka lapsen/nuoren osallisuus otetaan huomioon huoltajien kanssa tehtävässä työssä ja huolehditaan, että avoimen dialogin kulttuuri toteutuu yksiköissä.”* Myös sisäinen koulutus mainitaan, sekä sitä kautta yhteys PACE-asenteeseen tulee näkyväksi ”Asiakkaan asema” – asiakirjasta.

Kun dialogisen kulttuurin ja lähestymistavan aukikirjoittamista on tarkasteltu tarkemmin, on asiakastyössä aikaisemmin kirjoitettu kuulluksi tulemisesta sekä osallisuuden merkityksestä. Nämä ovat yhteydessä tutkimustulokseen **yhteyden luominen ja osallistaminen.** Tutkimustuloksista löytyi vain yhden tutkimukseen osallistujan maininta PACE-asenteen yhdistämisestä dialogisuuteen sekä asiakastyöhön. Kaikki muu tutkimustulos eroaa aikaisemmasta dialogisuuden aukikirjoittamisesta organisaatiossa. Tämä tutkimus ei ole ottanut kantaa sisäisen koulutuksen materiaan sekä asiakirjoihin, sen alkaessa uusille työntekijöille kerran vuodessa. Tutkimustulokset, kuten dialogisuuden ilmentyminen asiakastyössä **aitona läsnäolona**, sekä **luottamussuhteen rakentamisena**, on tärkeä ottaa huomioon tulevaisuuden dialogisen asiakastyön aukikirjoittamisessa organisaatiossa.

7.2 Dialogisuus työyhteisöissä

Dialogisuus ilmenee työyhteisöissä sekä työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa reflektiona, vastuullisuutena, työyhteisötaitoina, työyhteisörakenteina, yksilöllisyytenä sekä luottamuksena. Reflektio koetaan reflektiivisyyteen tukemisena. **Yhdessä pohtiminen, yhteisen ymmärryksen rakentaminen, tapahtumista keskusteleminen, havaintojen tasolla pysyminen, sekä kysyen ja ihmetellen vuorovaikuttaminen** ovat dialogisuuden sekä työyhteisöissä tapahtuvan reflektion ilmentymiä:

"...mun mielestä monipuolista pohdintaa siellä on, monenlaista mielipidettä ja ääniä, ei tarvitse vain yhtä löytää et nyt me tehdään tällä tavalla vaan se on sellasta moniäänistä se juttu..."

"...se on jotenkin niin syvässä yksikössä se kulttuuri, että jopa jotenkin itsestään selvää, että meillä vuorovaikutetaan näin ja kunnioitetaan toista, ja jokaisella on oikeus tulla kuulluksi, sitä niinku kysytään ja ihmetellään, et jotenki sitä ei es erotella lapsilla vai aikuisilla, vaan se vuorovaikutustapa on jotenkin olemassa..."

"...tulee niitä näkökulmia, jos on joku pulma... vähän niinku ois ympyrä, niin joka sektorilta vois tulla ajatuksia ja niistä sitten lähetään rakentaa sellasta yhteistä ymmärrystä asioille... esim. ku iltavuoro on lähössä ja lapset on nukkumassa niiin siinä ehtii jutella vähän, niin se on hyvin dialoginen se tilanne siinä, ei siinä kukaan sano että tee noin tai tee näin, vaan annetaan et miten ois näin, tai miten ois näin...?"

Vastuullisuutta työyhteisössä kuvataan yhteisen vastuun kautta. **Johtaja ja esimiehen vastuu nähdään keskeisenä työyhteisön dialogisuudessa, mutta myös itse työyhteisön vastuu. Avoimuudesta on työyhteisössä yhteisvastuu, sekä vastuu töihin tulemisesta läsnäolevana. Myös yhteinen päätöksenteko ilman esimiestä** on vastuullisuutta sekä dialogisuuden ilmentämistä työyhteisöissä:

"...se on johtamisen tehtävä seurata työyhteisön vuorovaikutusta, millaista se on, juurikin että lapset näkee koko ajan, miten aikuiset vuorovaikuttaa, saadaan mallia, nähdään että näillä synkkaa, näillä ei, mitä kaikkee siitä opitaan..."

"...sitten että siihen työhön, se on niinku koko työyhteisön tehtävä sen avoimuuden ylläpito..."

"...ennen ku astun mökkiin sisään, niin yritän niinku nollata muut pois, ja mennä sen hetkisenä minänä sen hetkiseen yhteisöön, että mä havainnoisin jotain... on hyvin oleellista, miten siellä jaksaa olla ja miten sinne tulee..."

Työyhteisötaidot sekä ammatillinen käyttäytyminen korostuvat osana työyhteisön dialogisuuden ilmentämistä. **Reiluus, auttaminen, kiitollisuus, kuunteleminen, kuulluksi tuleminen, vuorovaikuttamisen priorisoiminen, samalla tasolla keskusteleminen, keskinäinen kunnioitus, osaamisen ja tiedon jakaminen, mielipiteen ilmaisu sekä eri mieltä oleminen** ovat työyhteisöissä työyhteisötaidon ja ammatillisen käyttäytymisen esimerkkejä:

"...olen reilu työkaveri..." "...autan, jouston..." "...kiitän työkaveria..."

"...kuunnellaan toisia, myöskin kyseenalaistamista hyvässä hengessä, uskaltaa keskustella niistä ja tuoda niitä omia näkemyksiä, eikä niin että ei uskalla tässä tilanteessa sanoa omaa mielipidettä, vaan voi heittää sen siihen ja tota..."

"...hyvin samalla tavalla kuin asiakasnäkökulmassa... meillä on keskinäinen kunnioitus ja jokaisella on yhtäläinen äänioikeus, ja se tasavertaisuus, semmonen niinku kuulluksi tulemisen oikeus..."

Erilaiset työyhteisörakenteet koetaan työyhteisötasolla tärkeäksi, kun tarkastellaan, miten dialogisuus ilmenee työyhteisöissä. **Työyhteisörakenteet tarkoittavat tässä tutkimuksessa työyhteisön ja työntekijän työtä ohjaavia rakenteita sekä menetelmiä, esimerkiksi työyhteisöllä on mahdollisuus kohdata yhdessä, sisäinen koulutus, erilaiset työarjen rakenteet sekä rekrytoiminen** ovat dialogisuutta ilmentäviä työtä ohjaavia rakenteita sekä menetelmiä:

"...kun ollaan kaikki yhdessä kasassa ja siinä ei pääse tapahtumaan sitä, että joku puhuu toisen suulla niin se vahvistaa sellasta dialogisuutta vahvasti... kauheen tärkeitä ne sellaset forumit mis me ollaan yhdessä työryhmänä, se pitää sen dialogisuuden elossa ja se on myös se kohta missä pääsee ravistelemaan, huomaatteko että taas lipsuu – koska se on niin inhimillistä..."

"...yksikössä se arjen sujuvuus edellyttää dialogisuutta, siellä on rakenteita, tiimipäivät, koko työyhteisöä varten, missä on kuulumiskierrokset, missä kutsutaan sitä ihmistä kertomaan itselle tärkeitä asiat, mitä haluaa jakaa... työpäivän sisällä on ne kohtaamiset, tietyt rakenteet, missä vuorovaikutetaan, päivän kuulumiset työtehtävistä, kehittämispäivät, vuosijuhla on sellanen, missä meillä on omia esityksiä millä me kutsutaan yksiköitä keskenään vuorovaikutukseen..."

"...siinä on niinku hommattu sellaset työntekijät, jotka ajattelee sillä tavalla samalla tavalla, että kunnioittaa sitä dialogisuutta siinä kaikessa..."

Yksilöllisyys työyhteisöissä koetaan erilaisuuden huomioimisena, **esimerkiksi yksilöllisen työtapen kunnioittamisella, toisen työtapaan tutustumisella sekä vahvuuksien huomioimisella:**

"...jokainen löytää sen oman tavan työskennellä..." "...me just tutustutaan toisten työtapaan... onko meille helppo tulla, onko dialogi sen kaltainen, että yhteisössä on helppo olla ja sinne on helppo tulla... onks se oikeesti sitä...?"

"...ja on sitä osaamista erilaista... monella on ne tietyt vahvuudet, ja niitä sitten porukassa katotaan, kenelle sopii mikäkin ja sillei..."

Luottamus työyhteisöissä ilmenee avoimuutena, jonka mahdollistavat erityisesti **avoin sekä keskusteleva ilmapiiri:**

"...ja on meillä sellanen ilmapiiri yksikössä, että se mahdollistaa täysin tämmösen dialogisuuden ja semmosen... tulee jotenkin luonnostaan meillä, paljon keskustelua käydään ja asioista puhutaan. Se on tosi avointa ja läpinäkyvää niinku kaikille, ei meillä oo mitään sellasta, että pitäis puhua jossain kuppikunnissa tai selän takana tai semmosia asioita minusta, vaan se on meillä aina ollu jotenkin kulttuurissa et me ollaan me ja me puhutaan meidän asioista yhdessä..."

"...ei niinku koskaa itellä ainakaan oo sellanen olo, jos ei käsitä jotain tai joku tuntuu niinku merkiltä, että sitä ei voisi sanoa ääneen, että ne työkaverit auttaa ja on sellasta tietoa, että tää varmaan johtuu tästä, voidaan pohtia yhdessä jotain asiaa..."

"...enemmän vuoropuhelun omaista... ehkä sellasen kuulemisen ja mielipiteiden ilmaisun kautta..."

Kuten dialogisuuden ilmenemisessä asiakastyössä, myös työyhteisötasossa nähdään dialogisuuden ilmenemiselle kehitettävää. Työyhteisön kokemukset **tarpeesta yhteiselle ajalle sekä sen mahdollistaminen, työparityön ja –ajan mahdollistaminen, arjen rakenteiden pitävyys, liisääntyneiden muutoksien sekä kuormittuneisuuden vaikutus heikentävästi dialogisuuteen, rohkeuden puute olla eri mieltä, sekä erimielisyyden ymmärtäminen normaalina tilana** ovat kokemuksellisesti työyhteisön dialogisuudessa kehitettäviä elementtejä.

Tutkimustuloksia sekä organisaatioon kirjattua dialogisuutta suhteessa työyhteisö ja työntekijä tarkastellessa, koko tutkimuksen merkittävin "tiedon aukon" todentaminen on esiintynyt suhteessa työyhteisön sekä työntekijän työtä ohjaavassa **perustehtävä-kuvauksessa**. Nykyinen kuvaus työntekijän eli oma-aikuisen perustehtävästä ei sisällä dialogista lähestymistapaa, vaan se on keskittynyt perustehtävän ja oma-aikuistyön toteuttamiseen vastuiden näkökulmasta. Näin ollen työntekijää sekä työyhteisöä dialogisempaan työskentelyyn ohjatessa, tarvitsee organisaation perustehtävän kuvaus päivitystä tämän tutkimuksen tutkimustulosten mukaisesti. Huomioitavaa kuitenkin on, että uudet kokoaikaiset työntekijät saavat dialogisuuteen perehdytystä organisaation sisäisen koulutuksen myötä. Uuden perustehtävän kuvauksen yhteyteen ovat käytettävissä tutkimustulokset sekä dialogisuuden ilmenemisestä asiakastyössä, että työyhteisössä. Perustehtävä-kuvauksen uudelleen rakentamisessa yhdessä työyhteisöjen kanssa on merkityksellistä huomioida seuraavat todennetut

tutkimustulokset pää- ja yläluokista dialogisuuden ilmenemismuodoista asiakastyössä ja työyhteisöissä:

”yhteyden luominen – osallistaminen”

”aito läsnäolo – kohtaaminen”

”luottamussuhteen rakentaminen – avoimuus ja ymmärtäminen”

”reflektio – reflektiivisyyteen tukeminen”

”vastuullisuus – yhteinen vastuu”

”työyhteisötaito – ammatillinen käyttäytyminen”

”työyhteisörakenteet – työtä ohjaavat rakenteet”

”yksilöllisyys – erilaisuus”

”luottamus – avoimuus”

7.3 Dialoginen johtaminen – henkilöstön ja johdon kokemukset vertailussa

Dialogisen johtamisen ilmenemisessä näkökulmaa ovat tuoneet sekä henkilöstön, että johdon kokemukset erillään toisista. Aineiston erottelu on lisännyt sekä henkilöstön, että johdon subjektiivisempaa näkökulmaa tutkimustuloksiin. Tämä on ollut tärkeää siksi, että näin henkilöstöä ja johtoa on mahdollista kutsua keskenään dialogiin tutkimustuloksista: ”Me vain tehdään näin. Mitä me ajatellaan siitä?” Henkilöstö kokee organisaation esimiesten **dialogisen johtamisen osallistuvana johtamisena, osaamisen johtamisena, läsnäolemisena, reflektioon aktivoimisena, sekä yksilöllisyytenä**. Johto kuvaa dialogisen johtamisen ilmentyvän **itsetuntemuksen sekä ymmärtämisen kautta**.

Henkilöstön kokemukset osallistuvasta johtamisesta ilmenevät työntekijän ja esimiehen välisenä suhteessa olemisena. Kokemukset **yhdessä kulkemisesta, tekemisestä, sekä pohtimisesta** ovat osa tätä suhdetta. Myös **esimiehen osallistuminen sekä yhteiseen ymmärtämiseen pyrkiminen** ovat osallistuvan johtamisen ilmentymiä dialogisessa johtamisessa:

”...pyritään löytämään sellanen yhteinen ymmärrys... vaikka ne kattoo tuolta vinkkelistä ja mä katon tuolta ja mä tuun sen mun asian kanssa täältä näin... kiltisti ne kuuntelee sen mun asian ja puhutaan kuitenkin samasta asiasta...”

”...kuljetaan niinku yhdessä samaan suuntaan... ajatusten ja keskustelun vaihtoo ja näkemysten vaihtoo... niin mä koen dialogisen johtamisen, ei sellasta, että ylhäältä päin tulevaa...”

Osaamisen johtaminen on yhteydessä ammatilliseen kehittymiseen. **Osaamisen näkyväksi tekeminen, ammatillinen vahvistaminen sekä perehdyttäminen** ovat osaamisen johtamisen elementtejä dialogisessa johtamisessa:

"...semmonen ratkaisukeskeinen, uusia ideoita tuodaan ja pohditaan ääneen tuolla työntekijöille, ja mahdollisesti meillä ois tällöinen joku uus juttu tullut taloon tai organisaatioon uutta osaamista, niin tuuaan tonne keskusteluun avoimesti, vaikka sitä ei tarttiskaan, se taas lisää tietoisuutta siihen pelikentälle sitten, tarttua ja tulla nykimään hihasta tarvittaessa..."

"...esimiehellä on iso rooli, kun tulee uusia ihmisiä, siinä perehdytyksessä, että miten ollaan vuorovaikutuksessa toisen kanssa, ja sit kerrotaan niistä meidän tavoista olla siinä arjessa... se on ensimmäinen kosketus uuteen ihmiseen joka meihin tulee..."

Dialoginen johtaminen ja sen ilmentyminen läsnäolemisena on kykyä kohdata sekä kohtaamisen taitoa. **Kunnioittaminen, hyväksyminen, arjessa läsnäoleminen, suoruus, erimieltyminen, tasavertaisuus, kuulluksi tuleminen ja huomioiminen, kysyminen, sekä esimerkkinä oleminen** koetaan läsnäolemiseen vaikuttavina tekijöinä:

"...esimies kohtaa meitä, kysyy, kuulostelee, ihmettelee, ja sitten myös lapsiin, kohtaa meidät kaikki jotenkin hyvin avoimen dialogin kautta... kunnioittaa ja hyväksyy..."

"...omalla esimerkillään pitää yllä semmosta kulttuuria yksikössä, on se sitten vuorovaikutusta aikuisia tai lapsia kohtaan, niinku kaikkiin, verkostoihin tai muihin, sieltähän se lähtee siitä lähiesimiehestä, miten se sen asian tai tavallaan minkä verran hän muistaa sitä dialogisuutta tai kulttuuria pitää yllä, että se myös leviää ja pysyy siellä meillä...tämä on se juttu..."

"...välillä esimies tekee sitä, että sille pitää sanoa suoraan, ku sillä on niin monta asiaa päällekkäin, mut kyllä siis pystyy hyvinkin avoimeen dialogiin... voi olla myös eri mieltä hänen kanssa..."

Reflektioon aktivoiminen on uusien näkökulmien löytämiseen tukemista dialogisessa johtamisessa. Tähän tukevat esimerkiksi **ajatusten vaihtaminen ja selkeyttäminen, vaihtoehtojen tarjoaminen, ajatteluun haastaminen, ohjaaminen, ihmettely sekä havaintojen sanoittaminen:**

"...ja on vähän siinä niinku et huomaatko hei että, jos mä en ite huomaa niin johtaja sanoittaa mulle mitä mä teen lapsille..."

"...kohtaan esimiehen kanssa dialogisesti... esimies haastaa mua ajattelemaan mutta se ei oo sitä vaan se on dialogisuutta... esim. "mitä sä tekisit, miten, ja miksi? mites näin?..."

"...haastaa ajattelemaan, ei anna valmiita vastauksia, en tiedä onko niitä edes, jos mulla on joku ajatus, että siihen antaa toisenlaista näkökulmaa, ei tyrmää ajatusta, että ei, tai kyllä, vaan entä myös näin ja näin...?"

Yksilöllisyys dialogisessa johtamisessa on yhteydessä tehtäväkohtaisuuksiin. Eri esimiehillä on erilaisia vastuita, eri toimenkuvia. **Yksilöllisyys ja tehtäväkohtaisuus ilmenevät erilaisuutena, sekä rooli- ja asiayhteys eroavaisuuksina:**

"...jokaisella esimiehellä on erilainen tapa toimia..."

"...esimiehissä on eroja sillä tavalla... kaikki on tavallaan omassa roolissa, puhutaan eri asioita eri yhteyksissä, se dialogisuus on erilaista, mutta jokaisen kanssa kohtaaminen on oikeanlaista, kaikilla esimiehillä on sellanen sama todellisuus mitä dialogisuus on... ois eri asia jos ei tietäis mitä se on, mutta kun sitä korostetaan niin paljon, niin jokainen siinä kohtaamisessa kyllä toimii sillä tavalla..."

Henkilöstön kokemusten näkökulmasta katsottuna dialogisen johtamisen kehittäminen tarvitsee aikaa. Ajan puute luo dialogiselle johtamiselle rajoitteita, sillä aika esimiehen ja työntekijän välillä on rajallinen. Dialogista johtamista kehittäessä esimiehen ajanhallinnan sekä kohtaamisen tärkeyden voi nähdä dialogista johtamista tukevana sekä sen ilmentymiä lisäävinä prioriteetteina.

Organisaation esimiesten eli johdon kokemuksen mukaan dialoginen johtaminen ilmenee itsetuntemuksena sekä ymmärtämisenä. **Itsetuntemukseen yhdistetään sekä tietoisuutta, että itsetutkiskelua.** Käytännössä katsottuna yksilön tietoisuus on seurausta itsetutkiskelusta. Esimiesten dialogisessa johtamisessa **tietoisuus sisältää tietoista ajattelua sekä tietoista johtamisen rakenteiden hyödyntämistä:**

"...johtaminen ja dialogisuus on ikäänku sellasta tietoista niinkun ajattelua siitä, mitä puhetta pitää olla missäkin forumissa, se liittyy niinku tohon rakenteeseen... mitä pitää olla niinku tiimipäivissä, mitä pitää olla johtoryhmissä... millä porukalla keskustellaan mitkäkin asiat..."

Itsetuntemukseen linkittyvä itsetutkiskelu, ilmenee dialogisessa johtamisessa esimiehen **uteliaisuutena, kiinnostuneisuutena sekä innostuneisuutena.** Myös **esimiehen tutkiva sekä kyseenalaistava asennoituminen, reflektointi ja stressinhallinta** ovat yhteydessä esimiehen itsetutkiskeluun sekä itsetuntemukseen dialogisessa johtamisessa:

"...se tulee uteliaisuuden, kiinnostuksen ja innokkuuden kautta... ehkä jotenkin tutkii sellasia ole-massa olevia juttuja ja kyseenalaistaa niitä, että päästään vielä parempaan, uskaltaa kyseenalaistaa niitä omia ajatuksia ja rakenteitaan..."

"...jossain kohtaa mitä enempi sitä omaa persoonajännettä taivuttaa, stressinsietokykyä, sen vähäisemmäksi yleensä sillon se dialogisuus käy... ellei olla niin kontallaan että on pakko pysähtyä..."

”...dialoginen johtaminen, sitä ei voi toteuttaa, jos ei johtaja itse pysty refleктоimaan itseään... ymmärtää se, että pitää pystyä itsensä kautta ajattelemaan... olet itsesi kanssa dialogissa niin syntyy, siitä se lähtee... se lähtee itsestä ja itsensä katsomisesta...”

Ymmärtäminen dialogisessa johtamisessa ilmenee yhteisen ymmärryksen tavoittelulla. **Avoim suhtautuminen, omasta ajatuksesta luopuminen, väärinkäsitysten ymmärtäminen sekä keskusteleva päätöksenteko** toimivat yhteisen ymmärtämisen taustatekijöinä:

”...siinä arjen työssäkin mutta myös johtamisessa sitä läsnäoloa siinä hetkessä... et me lähdetään siihen tilanteeseen avoimin mielin, meillä ei oo kumminkaan sellasta valmista, näin tämä ratkaistaan... ei lähdetä valmiilla sapluunalla...”

”...mun mielestä dialogisuus on myös sitä niinku rohkeutta, yhtäkkiä vaan muuttaa se suunnitelma kesken sen keskustelun ja luopumaan siitä omasta ajatuksesta...”

”...me ei voida aina kaikissa päätöksissä kysyä kaikkia ihmisten mielipiteitä... me ollaan valmiita keskustelea siitä päätöksestä, me ollaan valmiita myös perustelemaan se päätös... ja sitten me voidaan kysyä työntekijöiltä, että miltä se tuntuu ja myös se on sitä, että me on tehty joku päätös, sitten me keskustellaan siitä, me ollaan valmiita myös pakittamaan niissä päätöksissä...”

Esimiehet kokevat dialogisen johtamisen **haasteena jatkuvat muutokset sekä ajanpuutteen**. Ajan priorisoiminen on myös johdon näkökulmasta dialogista johtamista tukevaa sekä kehittäväää. Miten nopeissa arjen johtamisen tilanteissa voi olla dialoginen? **Erilaisten sähköisten järjestelmien lisääntyminen nähdään dialogisen johtamisen kehittämishaasteena. Vuorovaikutuskontaktit vähenevät järjestelmien myötä**. Johto on nähnytkin **yleistyvän kohtaamisten vähyyden mahdollistavan väärinymmärryksien määrän kasvua** dialogisessa johtamisessa.

Kuinka tutkimustulokset sekä aikaisempi organisaatioon kirjattu dialoginen johtaminen ilmenevät suhteessa toisiinsa? Henkilöstön kokeman mukaan dialoginen johtaminen organisaatiossa on osallistuvaa johtamista, osaamisen johtamista, läsnäolemista, reflektioon aktivoimista sekä yksilöllisyyttä. Sekä tutkimustulosten, että organisaatioon kirjatun dialogisen johtamisen näkökulmasta dialoginen johtaminen koetaan varsin yhtäläisesti. Eniten yhdenmukaisuutta on kuvannut läsnäolemisen kokemus johtamisessa. Läsnäoleminen sisältää aikaisemmin aukikirjoitettua niin **kuuntelua kuin kuulluksi tulemistä, avoimuutta, hyväksymistä, tasavertaisuutta sekä kunnioittamista**. Toinen selkeä yhdistävä tekijä on reflektioon aktivoiminen, mikä näkyy **havainnoinnin sanoittamisena ilman olettamusta tai tietämistä**.

Johto ilmentää dialogista johtamista itsetuntemuksena sekä ymmärtämisenä. Johdon kuvaus dialogisesta johtamisesta on abstraktimpaa kuin henkilöstön, mikä on tehnyt aikaisemmin aukikirjoitetun dia-

logisen johtamisen sekä tutkimustulosten vertailusta haastavampaa. Kuitenkin, selkein yhdenmukainen havainto alkuperäisen aukikirjoittamisen sekä uuden tiedon välillä on itsetuntemuksen kautta heijastuva **itsetutkiskelu sekä itsereflektion merkitys johtamisessa**. Myös avoimuuteen sekä avoimeen suhtautumiseen ovat yhdistettävissä **kiinnostunut, utelias sekä hyväksyvä ote johtamiseen**.

7.4 Dialoginen työnantaja – henkilöstön ja johdon kokemukset vertailussa

Edeltävässä kappaleessa käytiin läpi tutkimustuloksia dialogisen johtamisen ilmentymistä organisaatiossa, sekä henkilöstön että johdon kokemuksia erillään toisista analysoituna. Tässä tutkimustulosten kappaleessa on esillä työnantaja. Miten työnantajan edustajat ilmentävät dialogisuutta? Työnantajan edustajilla tarkoitetaan sekä organisaation ylintä johtoa, aluejohtajaa ja toiminnanjohtajaa, että yksiköiden johtajia. Myös tämän tutkimuskysymyksen tulokset ovat eriteltyinä sekä henkilöstön että työnantajan edustajien, eli johdon kesken.

Organisaation henkilöstö kokee työnantajan ilmentävän dialogisuutta **mahdollistaen osaamisen ja kohtaamisen rakenteita**. Työnantaja ilmentää dialogisuutta myös **osallistumalla sekä osallistamalla**. Työnantajan edustajien eli johdon kokemuksen mukaan työnantaja ilmentää dialogisuutta **dialogisten edellytysten luomisella sekä esimerkillisyydellä**.

Henkilöstön kokemuksen mukaan osaamisen ja kohtaamisen rakenteet mahdollistavat erityisesti henkilöstön kohtaamista. Rakenteilla tarkoitetaan tässä yhteydessä henkilöstön mahdollisuuksia kohdata toisiaan yhdessä. Kohtaaminen mahdollistuu esimerkiksi **työnantajan kohtaamisesta, sekä erilaisten kohtaamista tukevien sekä työtä ohjaavien rakenteiden kautta**:

”...mahdollistaa tiimipäivät ja yhteisiä juttuja, missä me kohdataan toisemme, vuosijuhla, aurafestit, missä tavallaan ollaan niinku tekemisissä keskenään...”

”...mutta että kyllähän nää meidän tiimipäivät on sellasia dialogisia kuitenkin, sitä kautta se eniten näkyy ja tulee mieleen...”

”...kaikki tälläiset kehittämishankkeet ja on hoka-tiimit, verkostotiimit, sisäistä koulutusta, yhteiset koulutuspäivät, ne kaikki kokoo omalta osaltaan sitä porukkaa yhteen, jossa sitten toteutuu sitä että, ne olen tosi hyväksi kokenut, hyväksi tavaksi...”

Työnantajan ilmentäessä dialogisuutta osaamisen ja kohtaamisen rakenteiden kautta, tukevat ne myös henkilöstön kokemana osaamisen vahvistamista. **Osaamisen kasvattaminen ja ammatillinen kehittyminen, työnohjaus, osaamisen johtaminen, ratkaisukeskeisyys sekä sisäinen koulutus koetaan tekijöinä henkilöstön osaamisen vahvistamisessa**:

"...toi sisäinen koulutus, halutaan kouluttaa myös dialogisuutta ja avointa dialogia henkilökunnalle, ehkä ylläpitää tietotaitoa, kehittää..."

"...sitten työnantaja antaa mahdollisuuden käydä henkilökohtaisessa työnohjauksessa, sit on vielä tiimityönohjaukset, sellanen ammatillinen kehittyminen on mahdollista ihan säännöllisesti, sellanen purku ja ajatusten vaihto, sitten työnantajan järjestämänä..."

Työnantajan osallistuminen ja osallistaminen ilmentävät dialogisuutta henkilöstön kokemuksen mukaan kuulluksi tulemisella sekä työnantajan itse osallistumalla. **Osallistuminen ilmenee erityisesti organisaation toiminnanjohtajan osallistumisen kautta, sekä työnantajan yhteyden pitämisellä esimerkiksi tiedottamisen keinoin.** Kokemukset toiminnanjohtajan osallistumisesta työyhteisöjen toimintaan ovat merkittäviä työnantajan ilmentäessä dialogisuutta, sillä se on yksi aineiston toistuvimmista tuloksista. Toiminnanjohtajan osallistuva rooli on siis hyvin tärkeä puhuttaessa siitä, miten työnantaja ilmentää dialogisuutta:

"...toiminnanjohtaja on mukana tiimi- ja kehittämisspäivissä... se tuo työnantajaa lähemmäks meitä..."

"...mä aattelen et meidän työtä myös arvostetaan, et semmonen olo mulle myös tulee, me saadaan sieltä arvostusta meidän tekemälle työlle... aattelen nimenomaan toiminnanjohtajaa, tulee se olo että hän oikeesti arvostaa ja kunnioittaa meidän tekemää työtä siellä arjessa..."

"...siitä tykkään että toiminnanjohtaja on mukana tiimipäivissä... nään että se kosketuspinta on sinne niinku työnantajatasolle eri tavalla, jos ois vaan ne kehityskeskustelut joissa toiminnanjohtaja kävis... mun mielestä toiminnanjohtaja on tosi konkreettisesti meidän arjessa mukana... minkä mä aattelen et se on tosi tärkeä asia... että hän tietää mitä meillä tapahtuu..."

Henkilöstölle osallistaminen ja kuulluksi tuleminen ovat työnantajan toteuttamaa vahvuuksien, kiinnostuneisuuden ja osaamisen hyödyntämistä. Henkilöstön kokemuksen mukaan työnantajan ilmentäessä dialogisuutta **työntantaja kuulee tarpeita, luo turvallisuutta työympäristön kautta, sekä vahvistaa arjen toimivuutta:**

"...yksilötasoisesti tulee mieleen myös se että työnantaja antaa mahdollisuuden toteuttaa omia vahvuuksia tai kiinnostuksen kohteita tai omaa osaamista siellä työpaikalla, että jos haluaa kehittyä ja kehittää, jakaa osaamista ja tietoa, ja niinku tehdä työtä, tuoda siihen työhön jonkun lisän niin siihen annetaan mahdollisuus..."

"...kun me suunnitellaan ja kehitetään meidän kehittämisspäivässä, niitä asioita halutaan viedä eteenpäin, esim. yksikön taloa on alettu remppaamaan, siihen on tarjottu mahdollisuuksia ja on järjestetty mahdollisuuksia, luoda sille meidän työlle parempia puitteita... tarve on kuultu ja sille on alettu teemmään jotain, ei jää vaan puheen tasolle, konkreettista ja hyvin järjestettyä..."

tutkija: "...työnantaja kiinnittää huomiota työympäristön viihtyvyyteen, puitteisiin ja työympäristöön?"

"...niin... ja luohan se turvallisuutta... niitä sellasia huomattuja epäkohtia lähdetään parantamaan ennen kuin ne voi olla turvallisuusriskejä..."

Henkilöstön kokemuksista työnantajan dialogisuudesta nousee esille myös elementtejä, joihin huomiota kiinnittämällä työnantaja voi kehittää johtamistaan sekä dialogisuuttaan. **Selkeämpi sekä dialogisuuteen ohjaava perehdytys, rekrytointiprosessien hallitseminen, työnantajan edustajien ohjeistamat "tehtävälistat" ja kohtaamisten niukkuuden kautta ilmenevä vähäisempi vuorovaikutus** ovat tekijöitä, jotka henkilöstön kokemuksen mukaan heikentävät työnantajan dialogisuuden toteutumista.

Työnantajan edustajat eli johto kuvaavat työnantajan dialogisuuden ilmenevän dialogisten edellytysten luomisena sekä esimerkillisyytenä. Esimerkkinä edellytyksistä on koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen dialogisuudesta. Tämä ilmentyy esimerkiksi **työntekijöiden ohjaamisena terapiakoulutuksiin sekä organisaation sisäiseen substanssi- ja sisäiseen koulutukseen:**

"...tietysti se on nyt... meillä on substanssikoulutusta ihmisille, joka ohjaa dialogisuuden äärelle, se tulee asiana sisäisessä koulutuksessa, ihmisiä suunnataan esim. terapia- ja ddp- koulutuksiin, missä se tulee varmasti osana... mä puhun näköjään siitä mitä päätöksiä työnantaja tekee, mä ajattelin sillä tavalla ilmenemisestä, miten työnantaja ilmentää dialogisuutta..."

Edellytysten luominen ja esimerkillisyys näyttäytyvät myös vuorovaikutuskulttuurin "vientinä" eteenpäin organisaation ulkopuolelle. Tämä tarkoittaa **työnantajien edustajien vuorovaikuttamista erilaisissa verkostoissa:**

"...miten me ollaan verkostoissa, missä liikutaankin..."

"...ollaan varmasti puhuttukin, koska meistä puhutaan pace-asenteen ja dialogisuuden kautta..."

"...tulee mieleen, työnantaja ilmentää, sillä että se kulttuuri sitä niinku viedään laajalle ja se on eteenpäin vievää, annetaan mahdollisuuksia sille, että tässä niinku on mahdollisuutta dialogisuuteen..."

Työnantajan dialogisuuden ilmentämistä esimerkillisyyden kautta kuvaa **työnantajan intressi mahdollistaa dialogisuutta henkilöstön ja johdon välille kohtaamisen, tavoitettavuuden ja varhaisen puheeksi ottamisen keinoin**. Kohtaamisen ja tavoitettavuuden yhteydessä tulee esille myös emoyhtiön Arjessa Oy:n rooli **päätöksenteon sekä toiminnan reunaehtojen muodossa**:

"...onhan toi yksi iso emoyhtiö-tason päätös, että lähiesimiehellä ajatellaan, että olis maksimissaan tiimissä se 10 ihmistä, jotta se työnantajan edustaja olis tavoitettavissa ja kohdattavissa, iso linjaus ja ratkaisu sieltä..."

"...jos esim. itse menee yksikköön, niin aidosti on vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, ja katsoo sitä tilannetta mihin tulee ja toimii sen tilanteen mukaan, että ei lähde omalla agendalla, vaikka aina se oma agenda siellä on miksi mennään johonkin yksikköön paikalle, kohtaa lapsia ja aikuisia, kysyy mitä kuuluu...?"

"...palaute on varmaan sellanen yks, ite koen sitä, että joillain työntekijällä voi olla sellanen kokemus, että me aika herkästi otetaan keskusteluun ihminen, tästä haluttais puhua... mä aattelen et on niinku yks keino osoittaa dialogisuutta..."

Kun tarkastellaan tutkimustuloksia aikaisempaan dialogisuuden aukikirjoittamiseen organisaatiossa, on selkein yhdistävä tekijä organisaation osaamisen ja kohtaamisen rakenteissa, missä sekä henkilöstön kohtaamista mahdollistetaan, että osaamista vahvistetaan. Myös henkilöstön kokemus kuulluksi tulemisesta on yhteydessä työhyvinvoinnin strategiaan, missä työnantajan mukaan "kuulumiskierros" mahdollistaa osaltaan kuulluksi ja nähdyksi tulemisen. Muu tutkimustulos työnantajan dialogisuudessa ei ole yhdistettävissä aikaisempaan organisaatiossa kirjattuun dialogisuuteen. Näin ollen kaikki aikaisemmin kirjatun dialogisuuden ulkopuolelle jäävä tutkimustulos on täysin uutta näkökulmaa sekä uudella tavalla hyödynnettävissä organisaatiolle dialogisuutta uudelleen aukikirjoittaessa.

Rakenteilla tarkoitetaan säännöllisiä työyhteisöjen tiimi- ja kehittämispäiviä sekä kuukausi- että puolvuositasolla. Tämä käy ilmi aikaisemmin mainitusta Pienkoti Aura Oy:n työhyvinvoinnin strategiasta. Kyseisessä strategiassa rakenteiden merkityksellä viitataan osallisuuteen. Toisin sanoen, henkilöstön kohtaamisen mahdollistaminen sekä samanaikaisesti osaamisen vahvistaminen ovat Pienkoti Aura Oy:lle osallisuutta. Toiminnanjohtajan osallistuminen näihin osallisuuden rakenteisiin koettiin hyvin tärkeänä.

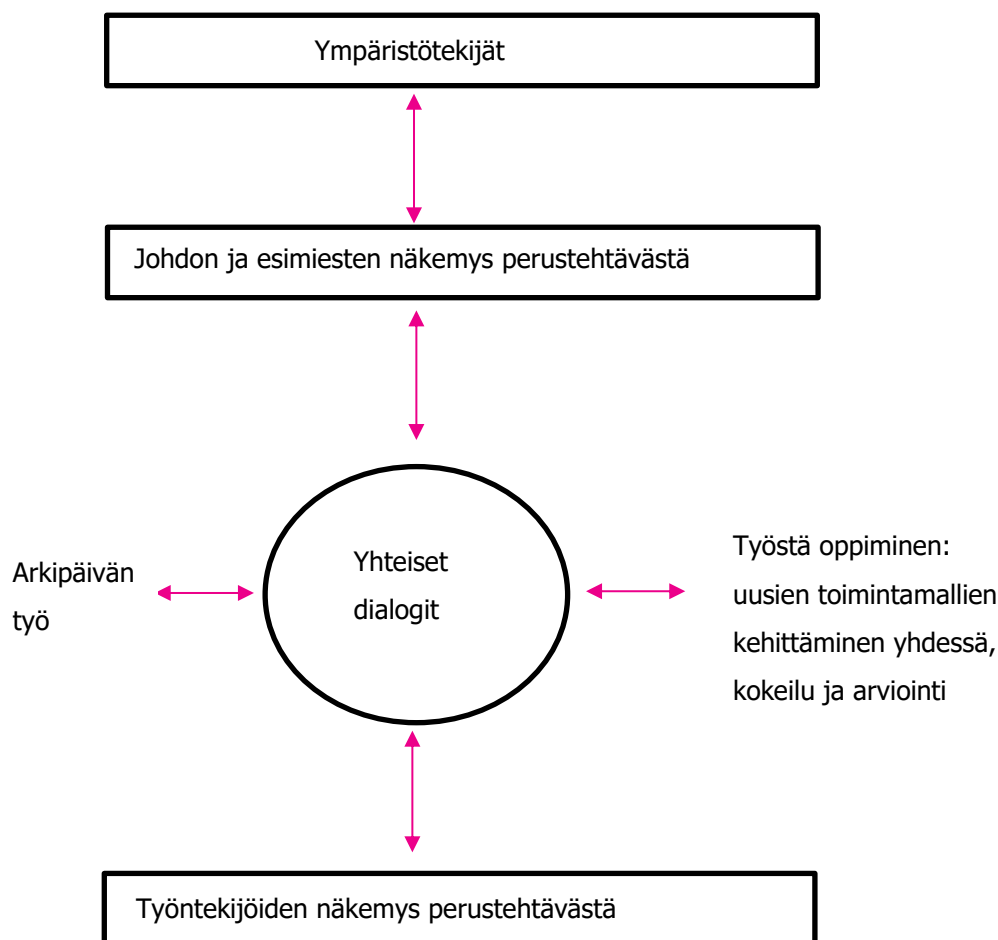
8 POHDINTA

8.1 Tulosten tarkastelu

Kylmä ja Juvakka (2014) sekä Tuomi ja Sarajärvi (2018) ovat ohjanneet tutkijaa pohtimaan tutkimuksen keskeisiä tutkimustuloksia esimerkiksi oman alan toiminnan sekä käytännön työn näkökulmasta. Mikä merkitys aiemmista tiedoista poikkeavilla tutkimustuloksilla on yhteistyöorganisaatiolle ja käytännön työlle? Oleellinen tieto on myös se, mitä tutkimuksen tulokset tutkijalle kertovat. (Kylmä ja Juvakka 2014, 168; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 182-183.) Kokonaisuutena tämän tutkimuksen tutkimustulokset toimivat organisaation dialogisuuden kehittämisen ponnahduslautana. Organisaation dialogisuuden aukikirjoittamisen myötä, tulevaisuudessa merkityksellistä on tutkimustulosten yhteinen ihmettely henkilöstön sekä johdon kanssa: ”Me vaan tehdään näin – mitä me ajatellaan siitä?”.

Kuten organisaation dialogisuuden aikaisempi aukikirjoittaminen on osoittanut, on avoin dialogi ollut kirjattuna organisaation asiakirjoissa kulttuurin näkökulmasta. Organisaatiolle merkityksellistä tietoa on avoimen dialogin käsitteen aukikirjoittaminen tulevaisuudessa avoimen dialogin hoitomenetelmänä tai lähestymistapana. Dialogi ja avoin dialogi ovat tärkeä erottaa toisistaan käsitteinä. Myös avoimen dialogin periaatteisiin henkilöstöä on hyvä perehdyttää. Tämän tutkimuksen teoriatausta voi toimia alkusoihtona dialogin ja avoimen dialogin ymmärtämiselle, mahdollistaen työyhteisöjen, asiakastyön sekä johtamisen kehittämistä dialogisempaan suuntaan. Perehdytyksen kehittämisen näkökulmasta tutkimuksen valmistuminen alkuvuodesta 2020 on huomionarvoista. Vuoden 2020 aikana organisaatioon sekä integroidaan, että käyttöön otetaan Parus-laatu järjestelmä. (Humana 2019). Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi perehtymisen siirtymistä sähköiseen muotoon.

Tämän tutkimuksen selkein ”tiedon aukon” todentaminen on ollut tarve aukikirjoittaa perustehtäväkuvaus uudelleen dialoginen lähestymistapa huomioiden. Dialogisempaan lähestymistapaan ohjaava perustehtäväkuvaus voi toimia tulevaisuudessa sekä perehdytysmateriaalina, että johtamisen työkaluna Parus-järjestelmän kautta. Tämän tutkimuksen teoriaosuus on myös hyödynnettävissä perehdytysmateriaaliksi, esimerkiksi dialogin, avoimen dialogin sekä dialogisen johtamisen käsitteiden yhteydessä. Puutio (2019-05-26) on kuvannut organisaatiota systeeminä, jota kehitetään systeemin sisältä. Systeeminen ymmärrys organisaatiosta ja sen kehittämisestä sopii perustelemaan sekä dialogisuuden, että perustehtävän merkitystä. Perustehtävä on osa systeemiä, jopa hyvin sisällä systeeminä – työntekijässä. Dialogisempaa perustehtävää uudelleen aukikirjoittaessa oleellista on huomioida Nummelin (2007, 66) havainnollistama kuvio dialogisen työyhteisön toimintamallista. Mitä kuvio tarkoittaa niin työntekijälle, työyhteisöille, kuin dialogiselle johtamiselle? Sekä perustehtävälle, että dialogisille työyhteisöille on tärkeää koko organisaation yhteinen näkemys, sekä yhteiset keskustelut:



KUVIO 9. Dialogisen työyhteisön toimintamalli. (Mukautettu: Nummelin 2007, 66.)

Tässä tutkimuksessa on todennettu työnantajan mahdollistavan toimivia ja dialogisuutta tukevia rakenteita työyhteisöille. Rakenteet, jotka mahdollistavat henkilöstön kohtaamista, kuulluksi tulemistä, sekä osaamisen jakamista, ovat merkityksellisiä organisaation dialogisuutta kehittäessä. Työyhteisöjen säännölliset tiimi- ja kehittämispäivät ovat esimerkkejä näistä. Syvänen ja Tikkamäki (2016) ovat kirjoittaneet dialogisen johtamisen tutkimustulosten korostavan dialogisten rakenteiden merkitystä organisaatiossa. Tutkimustulosten mukaan erilaiset organisaatorakenteet ja -tilat, jotka mahdollistavat dialogien toteuttamista, tukevat dialogisuuden kehittämistä. Erilaisia organisaatorakenteita ovat esimerkiksi johtoryhmät, työyhteisökokoukset, kehityskeskustelut sekä erilaiset kehittämishetket. Organisaatorakenteiden pohtiminen ja niiden äärelle pysähtyminen mahdollistavat dialogia kannatteleviin tekijöihin vaikuttamisen. (Syvänen ja Tikkamäki 2016.) Dialogisuuden kehittäminen organisaatiossa onkin hyvä aloittaa johdon tasolta. Henkilöstöllä on mahdollisuus seurata dialogisuudesta kiinnostunutta ja siitä oppivaa johtoa. Näin esimerkiksi johtoryhmätyöskentely muovautuu uudistamaan organisaatiokulttuuria, sekä vahvistamaan dialogisuutta läpi organisaatiotasojen - parhaimmillaan aina asiakkaaseen saakka. (Juoperi ja Rimmanen 2019.)

Tämän tutkimuksen tutkimustuloksissa organisaatio ja sen työnantajataso ilmentävät dialogisuutta osaamisen ja kohtaamisen rakenteilla, osallistumalla ja osallistamalla, edellytyksiä luomalla ja omalla

esimerkillisyydellä. Yliruka ja Karvinen-Niinikoski (2013) ovat tutkimusartikkelissaan keskittyneet sosiaalialan työnantajan suorituskäyvyn parantamiseen vaikuttaviin seikkoihin. Suorituskävyllä on tarkoitettu sekä kustannustehokkuutta, että laatua samanaikaisesti. Tutkimustulosten mukaan muutuvan työelämän haasteisiin lupaavimpia ja dynaamisimpia lähestymistapoja olivat dialogi, luotettavien suhteiden rakentaminen, sekä arvioinnin, oppimisen ja innovaatiot mahdollistava kriittinen pohdinta. Esimerkiksi sosiaalityössä ammatillisen työn merkityksen sekä dialogia tehostavien rakenteiden tarve ovat korostuneet, kun on tavoiteltu suorituskäkyä ja hyvinvointia. Yliruka ja Karvinen-Niinikoski (2013) tutkimustuloksiin viitaten, sosiaalialan organisaatioiden kehittyessä suorituskäyisempään sekä hyvinvointia lisäävään suuntaan, oleellista on huomioida osaamisen- ja kehittämisen rakenteissa dialogit työn merkityksellisyydestä. Dialogeissa on tärkeä keskittyä erityisesti luottamuksen rakentamiseen sekä kriittisempään pohdintaan. (Yliruka ja Karvinen-Niinikoski 2013, 202-203.) Tämän tutkimuksen yhteistyöorganisaation on siis tärkeä ymmärtää, että pelkkä dialogisten edellytysten luominen ei riitä. Suorituskäkyä sekä hyvinvointia lisätäkseen sekä työnantajan, että henkilöstön olisi päästävä dialogiin erityisesti työn merkityksen sisällöistä.

Tämän tutkimuksen tutkimustulokset eivät yllä mittaamaan työelämän laatua, tuloksellisuutta, innovatiivisuutta tai henkilöstön sitoutumista. Tutkimustuloksista nousee kuitenkin esille ”läsnä olemisen” ilmenemisen merkitys. Henkilöstön kokemukset dialogisen johtamisen ilmentymisestä kunnioittavana, hyväksyvä ja läsnäolevana, avoimena ja kuulluksi tulemisesta tukevana johtamistapana, voi dialogisen johtamisen organisaatiossa nähdä välittämiseen viittaavana. Tällä välittävällä ja läsnäolevalla tiellä organisaation johdon on hyvä myös jatkaa. Sekä Syvänen ja Tikkamäki (2016), että Dombo ja Blome (2016) tutkimustulokset tukevat tätä näkökulmaa. Syvänen ja Tikkamäki (2016) mukaan Dialogisen johtamisen tutkimusohjelma ”Dinno” on todentanut dialogisen johtamisen onnistumista tuloksellisuudessa, työelämän laadussa sekä innovatiivisuudessa. Tutkimustulosten mukaan vuorovaikutuksellinen ja välittävä johtaminen edistää työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Välittävä johtaminen on yhteydessä sairauspoissaolojen vähenemiseen ja lisääntyneeseen sitoutumiseen, joka vaikuttaa taas henkilöstövaihtuvuutta vähentävästi. Työelämässä myös jaketaan paremmin ja halutaan jatkaa pidempään. Nämä kaikki yhdessä tuovat huomattavaa taloudellista vaikutusta ja hyötyä. Myös Dombo ja Blome (2016, 518, 521) ovat osoittaneet tutkimusartikkelissaan välittämisen olevan yhteydessä henkilöstön sitoutumiseen sekä työssäjaksamiseen.

Organisaatiokulttuurilla on mahdollisuus kehittyä dialogisempaan suuntaan tämän tutkimuksen tulosten hyödyntämisen ja siitä syntyvän sivuvaikutuksen seurauksena. Parhaimmassa tapauksessa systeeminen sivuvaikutus voi ylettyä myöhempiin henkilöstön työtyytyväisyyden kokemuksiin. Spath, Strand ja Bosco-Ruggiero (2014) tutkimustulosten mukaan organisaatiokulttuurin kehittäminen on vaikuttanut työtyytyväisyyden kasvuun. Tutkimuksessa on todennettu alhaisen työtyytyväisyyden tason vuoropuhelevan organisaatio- ja yrityskulttuuriin kanssa. Organisaatiokulttuurin vaikuttavuutta kuvaa esimerkiksi se, että henkilöstön kriittinen suhtautuminen organisaatioon synnyttää negatiivista ilmapiiriä, josta taas seuraa henkilöstön moraalitason aleneminen. (Spath, Strand ja Bosco-Ruggiero 2014, 27.)

Tutkimuksen yhteistyöorganisaatio voi olla ylpeä dialogisuuden ilmenemisen muodoista asiakastyössä. Henkilöstön kokemukset suhteessa valtanäkökulmaan tai asiantuntijakeskeisyyteen eivät ole ilmenneet lainkaan tutkimustulosten yhteydessä. Yhteyden luominen, osallistaminen, aito läsnäolo, kohtaaminen, luottamussuhteen rakentaminen, avoimuus ja ymmärtäminen ovat hyvin inhimillisiä, vuorovaikutuksellisia sekä valtaa poissulkevia näkökulmia asiakastyössä. Mönkkönen (2002) on kirjoittanut 2000-luvun alkupuolen väitöskirjassaan tarpeesta kehittää sosiaalialan asiakastyötä ”ei tietävään” –suuntaan. Dialogin ja asiakastyön näkökulmasta merkityksellistä on ollut päästää irti asiantuntijuuteen liittyvästä vallasta. Ihmisen osallisuus ja vastuullisuus syntyvät vastavuoroisen kommunikaation myötä, missä vuorovaikutus toimii tiedon synnyttämisen lähteenä. (Mönkkönen 2002, 87.)

Dialogisuuden ilmentymisestä asiakastyössä nousee yksi selkeä asiakastyötä ja työyhteisöjä kehittävä aihepiiri esille: kehollisuus. Sekä tämän tutkimuksen tutkimustuloksissa, että organisaation dialogisuuden työtä- ja toimintaa ohjaavissa asiakirjoissa ei esiinny asiayhteyksiä kehollisuuden merkityksen ymmärtämisestä osana dialogisuutta. Tulevaisuudessa kehollisuuden yhteys dialogisuuteen on tärkeä integroida organisaation työtä- ja toimintaa ohjaaviin asiakirjoihin esimerkiksi asiakastyön kehittämisen ja työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Henkilöstölle on hyvin oleellista oppia oman kehon vuorovaikutuksen merkitystä sekä voimaa – oman kehon tuntemukset on tärkeä osata erotella. Myös asiakkaalla, niin lapsella ja nuorella, kuin perheellä on oikeus oppia kehon sekä mielen vuoropuhelua. Esimerkiksi Pihlaja (2016) ja Seikkula (2019) ovat kuvanneet ruumillisuuden merkityksestä dialogisuudessa. Kehon tunteusten havainnointi sekä hengitys ovat ihmiselle opittuja syntymästä lähtien. Kehon kuormitus on yhteydessä stressin eri tiloihin, lastensuojelutyön arjen ollessa tiivistä vuorovaikutusta esimerkiksi lasten trauman kokemusten kanssa. Ihminen myös kantaa ihmissuhdekokemuksensa mukanaan, joista osa on ruumiin muistissa. (Pihlaja 2016, 13; Seikkula 2019.) Kehollisuuden merkitys osana dialogisuutta on tärkeä myös aikaisempaan tutkimustietoon viitaten. Dombo ja Blome (2016, 509) ovat kirjoittaneet tutkimusartikkelissaan sijaistraumatisoitumisen vaikuttavan työntekijöihin lisäten henkilöstövaihtuvuutta sekä uupumista.

Yhteyden luomisen merkitys osana dialogista asiakastyötä on ollut myös mielenkiintoinen tämän tutkimuksen tutkimustulos. Yhteyden luomista ovat esimerkiksi työntekijän osallistavat toiminnot suhteessa lapseen, kuten kuulluksi tuleminen, osallisuuden vahvistaminen, sekä lapsen tarpeiden huomioiminen. Organisaation substanssia kehittäessä tulevaisuudessa yhä osallistavampaan suuntaan, on hyvin tärkeää huomioida virittäytymisen merkitys, jotta asiakas kokisi enemmän tulevana kuulluksi. Tämän tutkimuksen teoriataustan yhteydessä ”virittäytymisestä” kirjoitetaan intersubjektiivisuuden muodossa. Sekä kuulluksi tulemisen, että intersubjektiivisuuden merkitys asiakastyössä ovat nousseet esille Flåm (2018) väitöskirjan tutkimustuloksista. Tutkimuksessa on viitattu lastensuojeluun ja osallisuuteen, sekä keskittyty erityisesti tiedon synnyttämiseen vaikuttaviin tekijöihin dialogisissa prosesseissa. Tutkimustuloksissa lapsen tarpeisiin virittäytyvä ymmärtävä aikuinen on lisännyt hyväksikäytetyn lapsen kuulluksi ja ymmärretyksi tulemistä. Hoivaavan aikuisen keskittyessä lasta osallistaviin elementteihin herkkyy-

dellä ja kyvyllä eläytyä lapsen kokemusmaailmaan, on hän tukenut voimakkaammin lapsen äänen kuulumista sekä kuulluksi tulemistä. Tuloksista on myös ilmennyt, että dialogi on vahvistanut lapsen äänen syntymistä herkässä ja hauraassa tilassa, kun aikuinen on keskittynyt luomaan tilaa lapsen kertomukselle. (Flåm 2018, 6, 95-97.) Myös Holmesland, Seikkula ja Hobfence (2014, 433, 439) tutkimustulokset ovat todentaneet asiakkaan tarpeiden mukaisten ratkaisujen löytyvän keskittyessä dialogeissa kuunteluun, hiljaisuuteen sekä aitouteen.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Mahdollisimman kokonaisvaltainen tutkimuskohteen tutkiminen on laadullisen tutkimuksen tavoite. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2005, 152). Tämän lisäksi tutkimus tavoittelee tutkittavalta ilmiöltä luotettavaa tietoa. Luotettavuutta arvioidessa on tärkeä selvittää totuudenmukaista tiedon tuottamista. (Kylmä ja Juvakka 2014, 127.) Tutkimuksen luotettavuuskysymyksiin suhtautuminen on yhteydessä totuuden luonteeseen. Luotettavuuspohdintojen yhteydessä myös puolueettomuuden todentaminen on oleellista. Laadullisessa tutkimuksessa ja sen luotettavuuden arvioinnissa ei ole kuitenkaan yhtä ainoaa ohjetta arvioinnin toteuttamiseksi. Merkityksellistä on tutkimuksen arvioiminen nimenomaan kokonaisuutena, painottaen tutkimuksen johdonmukaisuutta. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 158, 160-163.)

Kokonaisuuden näkökulmasta luotettavuutta on voitu arvioida esimerkiksi seuraavasti: tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen kuvaaminen, tutkijan omat sitoumukset tutkimukseen liittyen, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantaja-suhde arvio, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen eettisyyden taso, sekä tutkimuksen raportointi lukijalle ”riittävällä tiedolla” ja ”selkeänä” tutkimuksen toteuttamisesta. (Tuomi ja Sarajärvi (2018, 163-165.) Tässä tutkimuksessa tutkittava ilmiö eli dialogisuus on todennettu ja aukikirjoitettu. Tutkimuksen yhteistyöorganisaatio, lastensuojelun sijaishuollon erityispalveluita tuotta Pienkoti Aura Oy on kuvannut toimintaansa dialogisuuden viitekehyksestä. Dialogisuus on ollut esillä esimerkiksi tutkimuksen nimessä ja tutkimuksen teoriaosassa, missä on ollut eroteltuna ja aukikirjoitettuna sekä dialogi, avoin dialogi, että dialoginen johtaminen. Tutkimuksen aihe on ollut eettisesti oikeutettu. Eettisyys ilmenee esimerkiksi dialogin pitkässä historiassa sekä sen synnyssä.

Tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen arvioinnin yhteydessä on oleellista kuvata, mitä on tutkittu ja miksi. Samoin tutkijan omaa sitoumusta tutkimukseen on merkityksellistä kuvata tutkimuksen tärkeydellä. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 163.) Tämän tutkimuksen merkitystä on perusteltu sisällöllisesti, menetelmällisesti sekä eettisesti läpi tutkimusraportin. Merkitystä on ilmenetty esimerkiksi globaalin maailman, yhteiskunnallisen, sekä työelämän muutoksiin viittaamalla. Myös tutkimuksellisia esimerkkejä tutkittavan ilmiön merkityksestä on hyödynnetty tutkimuksessa. Humanismin kulttuurivirtaus sekä tapa ajatella elämästä inhimillisesti on osa tutkimuksen merkityksen perustelua. Perusteluja tutkimukselle ja sen aiheelle on tuotettu myös so-

siaali- ja terveysalan johtamisen tämän hetken tarpeista. Sosiaali- ja terveysalaa on merkityksellistä johtaa sekä tehokkaasti, että inhimillisesti. Dialogisuus on nähty tässä tutkimuksessa näiden kahden elementin mahdollistajana. Tarve laadulliselle tutkimukselle on perusteltu esimerkiksi laadullisen tutkimuksen perinteet huomioiden ja kunnioittaen. Toimintatutkimuksen näkökulma on avattu tiiviisti tutkimusraportissa, lähinnä tutkijan rooliin viitaten, Kuula (1999) väitöskirjaa toimintatutkimuksesta hyödyntäen. Tutkimuksen yhteydessä on osoitettu yhteistyöorganisaation ”tiedon aukko” – näin tarve esimerkiksi dialogisen perustehtävän uudelleen auki kirjoittamiselle on todennettu. Tutkimuksen tarkoitus on pyritty nimeämään mahdollisimman selkeästi. Sekä tutkimuksen tarkoitus, että tutkimuksen tavoite ovat tutkimusprosessin edetessä muuttaneet muotoaan. Tarkoitus ja tavoite ovat kuvattuina eriävällä tavalla lopullisessa tutkimusraportissa, mitä ne ovat tutkimustiedotteessa (liite 1). Kyseessä on tutkimuksen laadullisen lähestymistavan erityispiirre. Tutkimustehtävät ovat tarkentuneet tutkimusprosessin edetessä. Tutkimuksen kesto ja aikataulu on hahmotettu taulukon tuella.

Aineiston keruun luotettavuuden arviointi, sekä tutkimuksen tiedonantajien kuvaaminen ja perustelu ovat osa kokonaisuuden näkökulmaa. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 164). Aineiston keruun prosessi on kuvattu yksityiskohtaisesti ja selkeästi. Aineiston keruun menetelmänä on käytetty dialogia, pienryhmissä toteutettuna. Organisaatiossa aiemmin kirjattu dialogisuus on ollut tutkijan taustoittamista sekä tiedunkeruuta organisaation toimintaa ohjaavista asiakirjoista. Dialogi aineistonkeruumenetelmänä on kuvattu tutkimuksessa. Sen sopivuus tutkimuksen aineiston keruun menetelmäksi on ollut ideaali - dialogia on näin voitu myös harjoittaa henkilöstön kanssa. Dialogia ohjaavat tutkimustehtävät ja avoimet kysymykset ovat valikoituneet tarkoituksella. Ne korostavat organisaation eri tasoja: asiakas-, työyhteisö-, johtamisen- ja työnantajatasoa. Aineiston keruuseen sekä aineistolähtöisen sisällönanalyysin toteuttamiseen on käytetty huolellisesti aikaa. Esimerkiksi sisällönanalyysin valmistuminen on kestänyt kolme viikkoa, päivittäisenä työnä toteutettuna. Myös aineiston teoreettista riittävyttä on perusteltu tutkimusraportissa. Sekä tutkimukseen osallistujien valinta, että raja- ja osallistujiksi on valittu työyhteisöt ja työntekijät, joilla on kokemuspintaa tutkittavaan ilmiöön. Uusi sijaishuollon toimintayksikkö on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle toimintayksikön toiminnan vasta käynnistyttyä. Tutkimukseen osallistujia on tiedoitettu ennen aineiston keruuta, sekä uudelleen aineiston keruun päivänä. Osallistujien yhteydenotto on kuvattuna osana tutkimusraporttia. Tutkija-osallistuja-suhde on ollut toimiva aineistonkeruun ajan. Osallistujien tutkimustuloksiin perehtyneisyyttä ei ole arvioitu tutkimusraportin kirjoittamisen aikana. Tutkimustulokset tulevat julki osallistujille vasta tutkimusraportin julkaisun myötä. Tämä on ollut tutkimuseettinen päätös tutkijalta.

Aineiston analyysin luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää analyysin kulun kuvantaminen. Miten tuloksiin on tultu? (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 164.) Tutkimusraportissa on vertailtu esimerkiksi aineistolähtöisen- sekä teorialähtöisen sisällönanalyysin sopivuuksia sekä eroavaisuuksia. Tässä tutkimuksessa hyödynnetty aineistolähtöinen sisällönanalyysi on valittu vertailun seurauksena. Aineiston analyysin prosessi on kuvattu tutkimusraportin osaksi. Hahmottamisen tu-

kena on käytetty selkeyttäviä yksinkertaisia kuvioita. Analyysin prosessia sekä aineiston luokitteluperusteita on kuvattu esimerkiksi taulukkomuodossa. Aineistonanalyysille tärkeitä alkupe-
 räisilmauksia on esitetty kahtena esimerkkinä aineiston analyysin kuvauksessa. Luotettavuuteen on vaikuttanut induktiivisen sisällönanalyysin vaiheiden näkyväksi tekeminen, esimerkiksi havainnollistamalla tutkimusraportissa aineiston alkuperäisilmauksen muotoutuminen pääluokaksi eli tutkimustulokseksi. Myös analyysin luokittelua on perusteltu esimerkkiä hyödyntäen. Luokkien asettelusta on mainittu erikseen, miksi sisällönanalyysin luokitteluvaiheissa ei ole esimerkiksi käytetty väliluokkaa. Aineiston analyysissa on edetty aineiston ehdoilla. Teoreettinen orientaatio olisi toteutunut voimakkaammin teorialähtöisessä sisällönanalyysissa, missä teoria ohjaa aineiston luokittelua. Tässä tutkimuksessa luokittelua on ohjannut tutkija. Analysoitu aineisto on ollut riittävä tutkimuksen tarkoitusta ajatellen. Puhuttaessa organisaatiotason tutkimuksesta sekä tutkittavan ilmiön aukikirjoittamisesta, on aineistoa kerätty suhteessa tarvittava määrä. Aineiston analyysi kuvaa tutkittavan ilmiön ilmentymistä organisaatiossa, eli vastaa tutkimustehtävään ja -kysymykseen, miten dialogisuus ilmenee lastensuojelun sijaishuollon organisaatiossa. Näin ollen aineiston analyysin on voitu todeta olevan luotettava, vaikka tutkimuksen osallistujia ei ole käytetty tutkimustulosten arvioinnissa, eikä analyysi sisällä vertaisarviointia.

Osa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kokonaisuutta on myös tutkimustulosten raportointi. Raportin lukijan on tullut saada riittävästi tietoa tutkimuksen toteuttamisesta, jotta tutkimuksen tulosten arviointi on mahdollista. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 164.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tekijän lähtökohdat tutkimusprosessille on kuvattu ymmärrettävästi. Raportissa on esimerkiksi kiinnitetty huomiota tutkittavan ilmiön taustoittamiseen sekä ymmärtämiseen. Raportin ulkoasu on selkeä, luettavuus lukijan arvioinnin varassa. Luettavuuteen on pyritty vaikuttamaan tekstiviitteiden erottamisella tutkijan omista ajatuksista. Tutkimusraportissa on tavoiteltu kirjoitusasua, missä asiat ja teoria taustoitetaan, jonka jälkeen tutkija kuvaa omaa toimintaansa. Kirjoitusasulla on voitu vaikuttaa mahdollisuuteen seurata tutkimuksen tekijän päättelyä, sekä mahdollisesti arvioida sitä samalla. Sisällöllisesti tutkimusraportti on johdonmukainen. Tutkimusraportin pohdinnan kappale on pyritty toteuttamaan tutkijan pohdinnan näkyvyyttä korostaen. Tutkimustulosten raportoinnissa on tavoiteltu selkeyttä, yksinkertaisuutta, sekä yksityiskohtaisuutta. Tätä on ilmenetty esimerkiksi analyysin alaluokkien lihavoidulla fontilla. Tutkimustulosten alaluokkia on visuaalisesti korostettu, jotta tärkeät, mutta ei niin abstraktit tulokset tulevat myös näkyville. Tämä helpottaa tutkittavan ilmiön tavoittamista tutkimustuloksista. Tutkimusraportissa aineisto, tulokset sekä päätelmät ovat suhteessa toisiinsa. Tulokset ovat seurausta analysoidusta aineistosta, päätelmät tuloksista. Tutkimuksen toteutus, tulokset ja pohdinta ovat esiteltyinä vierekkäisissä luvuissa. Tämä selkeyttää lukijalle tutkimusprosessin sekä sen kuvaamisen ymmärtämistä.

Tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä pääasiassa organisaation sisällä, tarvittaessa myös laajemmin sosiaali- ja terveysalalla. Tutkittavan ilmiön ja tutkimustulosten merkitysten vaiku-

tusta organisaatiolle on kuvailtu tutkimusraportissa. Myös tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta on arvioitu sekä tutkijan toiminnan, tutkimusprosessin, että tutkimusraportin toteuttamisen näkökulmasta.

8.3 Tutkimuksen eettisyys

Kokonaisvaltaisuus on tutkimusetiikan pohja. Tutkimusetiikassa on oleellista jatkuva eettinen päätöksenteko läpi tutkimusprosessin. Eettisesti hyvän ja luotettavan tutkimuksen toteuttamisen osoittaminen tapahtuu tutkimuseettisellä pohdinnalla. Tutkimuseettiselle pohdinnalle esiintyykin yhä enemmän tarvetta. Ihmisten tietoisuus oikeuksistaan on kasvanut, lainsäädäntö on kehittynyt, sekä historian tapahtumat tutkimuksen eettisistä laiminlyönneistä korostavat eettisyyden todentamista. (Kylmä ja Juvakka 2014, 137, 139, 155.) Tämän tutkimuksen eettisyyden toteutumisen arvioinnissa on hyödynnetty tutkimuksen kokonaisvaltaisuuden ymmärtämistä tutkimuksen eettisyyteen vaikuttaen.

Lainsäädännön huomioiminen on osa tutkimuksen eettisiä periaatteita. Perustuslain ohjaama yksityisyyden suoja sekä henkilötietolain ohjaama henkilötietojen käsittely on otettava huomioon tutkimusetiikkaa kunnioittaen. Henkilötietoihin ei tule viitata tutkimusraportissa. (Kylmä ja Juvakka 2014, 139-141.) Tässä tutkimuksessa osallistujilta on kerätty aineistonkeruun yhteydessä seuraavat tiedot kirjalliselle suostumuslomakkeelle: syntymäaika, nimi, päivämäärä sekä allekirjoitus. Suostumuslomakkeet ovat olleet arkistoituna tutkijan takana. Myös tutkimuksen aineisto sekä suostumuslomakkeet ovat hävitetty tutkimuseettisesti tutkimuksen valmistuttua ja tutkimusraportin julkaisun seurauksena.

Tutkimusprosessin aikana sen eri vaiheet on otettava huomioon tutkimuseettisesti, tutkimuksen vaikutusten mahdollisesti ulottuessa tulevaisuuteen sekä eri ihmisiin. Tutkimuksella voi olla vaikutusta tutkimukseen osallistujien elämään. Täten tutkimuseettinen tutkimuksen aihevalinta sekä yhteiskunnallinen ulottuvuus on huomioitava osana tutkimusprosessia. (Kylmä ja Juvakka 2014, 143-144.) Tämän tutkimuksen teoreettiseen taustoittamiseen viitaten, on tutkimuksen aihe sekä yhteiskunnallinen ulottovuus nähty yhteydessä erityisesti inhimillisyyteen. Myös tutkimustulosten yhteys inhimillisyyteen on olemassa.

Puutio (2019-10-31) on puhunut systeemisestä sivuvaikutuksesta. Eettistä pohdintaa toteutettaessa ei voi tietää, mitä sivuvaikutuksia syntyy tämän tutkimuksen seurauksena. Kuitenkin, inhimillisen elämän ilmiöiden tutkimisen voisi kuvitella luovan eettisiä ja inhimillisiä sivuvaikutuksia. Tässä tutkimuksessa ei ole kysymys pelkistä ihmisistä, myös sosiaalialan vaikuttajasta, organisaatiosta, joka tuottaa sosiaalipalveluja sekä toimii tutkimukseen osallistujien työnantajana. Tämän tutkimuksen yhteydessä on ajateltu, että niin sosiaalialalla kuin työelämässä on inhimillisille sivuvaikutuksille sijansa.

Organisaatiot toimivat yhteiskuntapolitiikan linkkeinä. (Pekkarinen 2019). Organisaation kehittyessä dialogisempaan suuntaan, voi sillä olla vaikutusta yhteiskunnan rakenteisiin sekä ilmiöihin. Johtamisessa ihmisen voi nähdä olevan tänä päivänä keskiössä. Myös dialoginen johtaminen on korostanut ihmisyyden arvoja. Sosiaali- ja terveysalalla ajankohtaista on sekä inhimillinen, että tehokas johtaminen samanaikaisesti. Sosiaalialalla puhutaan erityisesti kuulluksi tulemisen sekä osallistamisen merkityksestä. Globaali ja tehokkuusorientoitunut maailma muuttuu yhä nopeatempoisemmin. Dialogi pyytää ja kutsuu pysähtymään, vaatimaan itselleen sekä ihmiselle aikaa. Dialogisuuden valikoiduttua tutkimusaiheeksi, voi sen todeta olevan tutkimuseettinen - inhimillisen elämän ja sen ilmiöiden tutkimisen arvioinen.

Tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut on arvioitava, sekä tutkimuksen sensitiivisyyden aste on huomioitava tutkimuseettisesti. Esimerksi jos tutkimukseen osallistuvat ovat lapsia, sekä tutkitavan ilmiön liittyessä arkaluontoisiin, yksityisiin, emotionaalisesti herättäviin aiheisiin, esimerkiksi rikollisuuteen, vaikuttavat ne tutkimuksen sensitiivisyyden asteeseen. (Kylmä ja Juvakka 2014, 144-146.) Tähän tutkimukseen osallistuneet ovat olleet aikuisia, eikä tutkimuksen toteuttamiseen ole liittynyt uhkaa. Näin ollen tutkimuseettisesti katsottuna, tutkimuksen sensitiivisyyden aste ei ole ollut suuri ja erikseen huomioitava.

Tutkimuksen aineiston keruun menetelmällinen valinta, dialogi, on tässä tutkimuksessa tutkimuseettisesti validi. Dialogi on inhimillinen tapa vuorovaikuttaa. Dialogin yhteydessä on esitetty neljä avointa kysymystä, jotka ovat ohjanneet dialogeja tutkimuksen varsinaiseen tutkimustehtävään: ”Miten dialogisuus ilmenee lastensuojelun sijaishuollon organisaatiossa?”. Aineiston keruussa esitettyjen kysymysten vähäinen määrä tekee sekä tutkijalle, että aineiston keruun hetkelle tilaa. (Kylmä ja Juvakka 2014, 151). Tässä tutkimuksessa dialogin avointen kysymysten vähyyden ansioista dialogeihin on syntynyt väljyyttä. Tätä on hyödynnetty aineiston keruussa esimerkiksi siten, että väljyys on mahdollistanut tutkimukseen osallistujille tilaa luoda aineistoa.

Laaja laadullisen tutkimuksen aineisto on lisännyt tutkimukseen osallistujien anonymiteetin säilyttämistä. Näin ollen aineiston keruun yhteyteen ei ole liittynyt eettisiä ristiriitoja. Dialogin lopuessa on ollut mahdollisuus jakaa kokemuksia itse dialogista. Dialogin yksi haasteista on, että sen kokeminen on hyvin henkilökohtaista ihmiselle. Dialogien toteuttaminen pienryhmissä on mahdollistanut henkilökohtaisuuden kokemisen rinnalle turvallisen ympäristön ja ilmapiirin, jotka taas ovat edesauttaneet dialogin olevan sekä arvostava, että hyväksyvä. Aineiston keruu eli tutkimustilanne on pyritty luomaan luottamuksellisiksi, kunnioittaviksi sekä rehellisiksi. Näin tutkimukseen osallistujia on kohdeltu tutkimuseettisesti oikeudenmukaisesti. Tutkijan roolilla, ympäristöllä, sekä tutkimukseen osallistujilla on ollut ilmapiirin luomiseen ja tutkimuseettisyyden toteutumiseen yhteinen vaikutus. Sekä tutkimuseettisesti, että kokonaisvaltaisesti aineiston keruuta arvioidessa, on yksi tärkeimmistä eettisyyden elementeistä ollut tutkijan aineiston keruun, eli dialogin käsitteellinen sekä menetelmällinen ymmärtäminen.

Tutkimukseen osallistuneiden asema on oleellista huomioida eettisesti. Tähän liittyy esimerkiksi tutkimukseen osallistuneiden kanssa toteutettu suostumustöskentely, sekä tutkimukseen osallistujien suostumustietoisuus. (Kylmä ja Juvakka 2014, 147-150.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen toteuttamisesta on tiedoitettu etukäteen. Sekä tutkimustiedotteessa, että suostumuslomakkeessa on ollut kuvattuna tutkimuseettisiä elementtejä. Esimerkiksi tutkimuksen tarkoitus, tavoite, kesto sekä menettelytavat ovat olleet osallistujille kuvattuina. Myös tutkimuksen vastuhenkilö on tiedoitettu. Tutkimukseen osallistumisen keskeyttämisestä on tiedoitettu tutkimukseen osallistujille. Tutkimuksen vaikutuksen ennustettavuudesta, sen haitoista tai hyödyistä ei ole ollut mainintaa tiedotteessa, suostumuslomakkeessa, sekä itse aineiston keruun hetkessä. Tutkimusaiheen sekä tutkittavan ilmiön ollessa vähemmän arkaluontoinen, ei tutkimukseen osallistuneiden aseman huomioimiselle esiintynyt laajemman pohdinnan tarvetta.

Suostumuslomakkeeseen olisi ollut tärkeä kirjoittaa tutkimukseen osallistuvan mahdollisuudesta kysyä tai kontaktoida tutkimuksen tekijältä tutkimukseen liittyvistä asioista missä tutkimuksen vaiheessa tahansa. Kokonaisuutena tutkimukseen osallistujan aseman huomioiminen suostumus- ja tiedotuslomakkeita hyödyntäen on ollut tutkimuseettistä. Tietoa on ollut tarpeeksi, sekä sisältö ymmärrettävää. Tutkimustiedotteet olisi voinut lähettää aikaisemmin. Aineistonkeruun tapahtuessa eri päivinä, toisilla tutkimukseen osallistujilla oli enemmän aikaa perehtyä asemaansa. Tutkimusaineiston analyysiprosessissa eettisyys on huomioitu suojelemalla tutkimukseen osallistujien anonymiteettia. Esimerkiksi litteroinnissa, eli ääninauhituksen tuottamisessa kirjalliseen muotoon, on käytetty värikoodeja sekä nimien etukirjaimia pienryhmädialogien erittelemiseksi analyysiin. Eettisyyttä tukee myös se, että tutkimuksessa ei käytetty avustajia.

Eettisyys on huomioitava myös osana tutkimusraportin kirjoittamista. Eettinen tutkimustulosten raportointi sisältää ymmärryksen oikeudenmukaisuuden, avoimuuden, rehellisyyden ja tarkkuuden merkityksestä. Esimerkiksi tutkimustulosten autenttiset lainaukset on hyödynnettävä tutkimusraportissa tutkimukseen osallistujia suojellen ja kunnioittaen. (Kylmä ja Juvakka 2014, 154-155.) Tässä tutkimuksessa tutkimusraporttia on kirjoitettu yksityiskohtaisesti. Aikaisempi tutkimustieto on otettu huomioon. Tutkimustieto on julkaistu eettisesti ja asianmukaisesti lähdeviitauksin. Tulosten yhteydessä käytetyt aineistosta nousseet lainaukset on pyritty valikoimaan mahdollisimman anonymisti, mutta totuudenmukaisesti. Dialogien toteutuessa pienryhmissä, ovat ne sisältäneet riskin tulosten alkuperäislainauksen tunnistettavuudesta. Kuitenkin, tutkimukseen osallistujat ovat olleet jakamassa yhdessä kokemusmaailmaansa, sekä dialogien yhteydessä on puhuttu luottamuksellisesta tilaisuudesta. Myös tutkimukseen osallistujien määrän on voinut tulkita anonymiteettia lisääväksi ja näin tutkimuseettisyyttä kasvattavaksi tekijäksi.

Jatkuva eettinen päätöksenteko, eettisyyden tietoinen mukana kuljettaminen, kauaskantoisten eettisten ratkaisujen ja niiden mahdollisten seurausten ymmärtäminen, tutkijan herkkyyys, sekä myötäeläminen niin aineistonkeruussa kuin –analyysissa, jäävät tämän tutkimuksen toteuttajan kehittymisen osa-alueiksi sekä tutkimuseettisissä-, että tutkimuksen luotettavuuskysymyksissä tulevaisuudessa.

8.4 Jatkotutkimus- ja kehittämishaasteet

Tutkimuksen yhteydessä esitetyt jatkotutkimus- ja kehittämishaasteet soveltuvat nimenomaan tämän tutkimuksen yhteistyöorganisaation Pienkoti Aura Oy:n dialogisuuden kehittämiseen, sekä mahdollisesti Pienkoti Aura Oy:n katto-organisaation hyödynnettäväksi. Mitä tutkimuksen tulokset tarkoittavat jatkotutkimus- ja kehittämishaasteiden näkökulmasta?

Dialoginen lähestymistapa korostaa osallisuutta ja kuulluksi tulemistä. Hyväri ja Laine (2012) mukaan osallistaminen näkyy tutkimussuuntauksissa, jotka sisältävät sekä tutkimusta, että kehittämistä. Osallistavia tutkimussuuntauksia ovat esimerkiksi osallistava tutkimus, yhteistoiminnallinen kehittäminen, sekä toimintatutkimuksen erilaiset menetelmät. Nämä tutkimussuuntauksukset korostavat sekä työtekijöiden kokemusta, että aktivoivat työyhteisöjä. (Hyväri ja Laine 2012, 48.) Sekä osallistavat tutkimussuuntauksukset, että esimerkiksi toimintatutkimuksen lähestymistapaan sisältyvät tutkijan ja tutkimukseen osallistujan osallistuvat roolit ovat merkityksellisiä huomioida tulevaisuudessa osana organisaation dialogisuuden kehittämis- ja tutkimustyötä.

Palveluorganisaation toiminnan kehittämisessä 360-tilannekuvan muodostaminen on merkityksellistä. Tilannekuvan luominen lisää palvelun tuottamisen sekä kysynnän välistä ymmärrystä. Lisääntyneellä kysynnän sekä sen luonteen ymmärtämisellä on mahdollisuus kehittää palvelun tuottamista sekä strategisesti, että operatiivisesti. (Hyytiälä 2019.) Tässä tutkimuksessa on tutkittu organisaation henkilöstön kokemuksia dialogisuudesta. Tulevaisuudessa organisaation 360-tilannekuvan muodostamiseksi, sekä esimerkiksi substanssin kehittämiseksi olisi erityisesti asiakkaan kokemus tärkeä tehdä näkyväksi. Jatkotutkimuksen näkökulmasta oleellista olisi ymmärtää sekä lastensuojelun sijaishuollon sisäistä, että ulkoista asiakasta, yhdessä ja erikseen, jotta sosiaalialan palveluntuottajaorganisaation toiminta voisi kehittyä edelläkävijöiden vauhtia. Hyväri ja Laine (2012, 48) ovat myös korostaneet palvelunkäyttäjien osallistumisen merkitystä tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Syvänen ja Tikkamäki (2016) ovat kirjoittaneet, että asiakkaiden osallistuminen tutkimukseen ja kehittämiseen ovat avanneet kehittämisessä uusia näkökulmia. Tämän lisäksi organisaatiossa piilossa olevat potentiaalit sekä voimavarat ovat tulleet näkyviksi, kun erilaisiin kehittämisdialogeihin on osallistettu työnantaja, henkilöstö, keskeiset yhteistyökumppanit, sekä asiakkaat yhdessä.

Merkittävin jatkotutkimus- ja kehittämishaaste organisaation tulevaisuuden näkökulmasta olisi tämän tutkimuksen tuloksiin viitaten luoda sekä kehittää erilaisia indikaattoreita mittaamaan dialogisuutta ja sen ilmentymiä organisaatiossa. Tutkimustulokset dialogisuuden ilmenemisestä sosiaalialan organisaatiossa voisivat olla hyödynnettävissä erilaisin mittarein niin asiakastyön, työyhteisöjen, kuin johtamisen kehittämiseksi. Tämän tutkimuksen tutkimustuloksien mukaan Pienkoti Aura Oy:n organisaatiossa dialogisuus ilmenee asiakastyössä yhteyden luomisena, aitona läsnäolona, sekä luottamussuhteen rakentamisena. Kun tuloksia arvioidaan dialogisuuden, kuulluksi tulemisen sekä osallistamisen käsitteiden näkökulmasta, puhutaan hyvin merkityksellisistä dialogisuutta ilmentämistä elementeistä. Lastensuojelussa korostetaan tänä päivänä ja

myös tulevaisuudessa asiakkaan kuulluksi tulemista sekä osallistamista. Tämän tutkimuksen tutkimustulokset voisivat olla kehitettävissä esimerkiksi kuulluksi tulemisen ja osallistamisen mittareiksi. Sekä substanssiin, että henkilöstön kehittämiseen vaikuttaen, mittarit voisivat olla myös työntekijän dialogisuustaitojen mittareita: Miten luon yhteyttä lapseen? Mitä aito läsnäolo on minulle? Miten vaikutan luottamussuhteen rakentamiseen sekä ylläpitämiseen? Myös tulokset dialogisuuden ilmenemisestä työyhteisöissä olisi mahdollisesti rakennettavissa mittareiksi. Työyhteisöjen ja työntekijöiden kehittyessä dialogisemman substanssin äärelle, tulisi tutkimustuloksia, kuten reflektiota, vastuullisuutta, työyhteisötaitoja, yksilöllisyyden ymmärtämistä ja luottamukseen vaikuttavia tekijöitä tutkia sekä keskustella yhdessä työyhteisöissä: ”Me vaan tehdään näin - mitä me ajatellaan siitä?”

Yksi jatkotutkimus- ja kehittämishaaste on noussut esiin tämän tutkimuksen teoriataustoittamisen ja tutkimusprosessin etenemisen yhteydessä. Alhanen (2017) on kirjoittanut Dialogi demokratiassa –kirjassaan käsitteestä osallisuustaju. Osallisuustaju on yksilön kykyä hahmottaa itsensä laajempien ihmisyyhteisöjen sekä luonnonympäristöjen kokonaisuuksien osaksi. Henkilökohtainen pyrkimys huomioida oma vaikutus edelläänmainittuihin kokonaisuuksiin on osallisuustajalle tärkeää. Osallisuustajuisella ihmisellä on kyky ymmärtää kytkeytymisensä ihmisyyhteisöjen yhteisiin asioihin, toisiin ihmisiin sekä ympäristöön. Osallisuustajun ydintä on ihmisen henkilökohtainen ymmärrys asioihin, mihin itse voi vaikuttaa, sekä mitkä vaikuttavat häneen. Dialogi on hyödynnettävissä osallisuustajun muodostamiseen sekä herättämiseen. (Alhanen 2017, 205-206.) Yksilön osallisuustajun tutkiminen ja kehittäminen ovat mielenkiintoinen jatkotutkimus- ja kehittämishaaste organisaation henkilöstön dialogisen osaamisen vahvistamiseksi. Osallisuustajun kehittäminen on yhteydessä erityisesti itserefleksion tukemiseen, sekä sitä kautta esimerkiksi työyhteisötaitojen kasvattamiseen. Itserefleksio mahdollistaa dialogia. Tutkiessa ja kehittäessä organisaation sisällä osallisuustajua, olisi mahdollisuus luoda henkilöstölle edellytyksiä yhä dialogisempaan työskentelyyn sekä työyhteisöissä, asiakastyössä, että johtamisessa.

Tässä tutkimuksessa on viitattu kansainvälisesti sosiaalialan ja lastensuojelun haasteisiin, esimerkiksi työtyytyttömyyteen sekä työhyvinvointiin. Yksi organisaation kehittämistä koskeva jatkotutkimus- ja kehittämishaaste olisi tutkia sekä kehittää tämän tutkimuksen tulosten vaikutuksia esimerkiksi organisaation työtyytyväisyyden sekä sitoutumisen kokemiseen. Tutkimustulokset työyhteisön dialogisuudesta, dialogisen johtamisen kokemuksista, sekä työnantajan dialogisuuden ilmentämisestä voisivat olla hyödynnettävissä tässä yhteydessä. Miten esimerkiksi dialoginen johtaminen, kuulluksi tuleminen ja osallisuus vaikuttavat työhyvinvointiin sekä työtyytyväisyyteen? Tutkimussuuntauksena voisi toimia toimintatutkimuksellinen, henkilöstön kokemuksia sekä henkilöstön osallisuutta korostava lähestymistapa. Dombo ja Blome (2016, 518, 521) sekä Syvänen ja Tikkamäki (2016) ovat todentaneet välittämisen olevan yhteydessä henkilöstön sitoutumiseen sekä työssäjaksamiseen. Ollakseen edelläkävijä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, mitä muuta lastensuojelun sijaishuollon organisaation tulee huomioida henkilöstön työhyvinvoinnin ja sitoutumisen kysymyksissä?

LÄHTEET

- ALHANEN, Kai 2017. Dialogi demokratiassa. Helsinki: Gaudeamus
- ALHANEN, Kai, SOINI Tiina ja KANGAS, Marko 2019. Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2020-01-05.] Saatavissa: <https://dialogiakatemia.fi/2019/12/26/dialoginen-johtaminen-ja-vallanka%CC%88ytto%CC%88/>
- AMESTOY, Simone, TRINDADE, Leticia De Lima, WATERKAMPER, Roberta, HEIDMAN, Ivonete, BOEHS, Astrid, BACKES, Vania 2010. Dialogical leadership in hospitals institutions. Revista Brasileira de Enfermagem Reben 2010; 63(s): 844-7.
- ANTTILA, Tapio 2015. Kuoleman ottelu. Blogi. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2019-11-08.] Saatavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/kuoleman-ottelu/>
- ARJESSA 2019a. Lastensuojelun laitospalvelut. Pienkoti Aura – Suurella sydämellä hyvää arkea. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2019-12-29.] Saatavissa: https://www.arjessa.fi/toimipisteet/lastensuojelun_laitospalvelut/pienkoti_aura
- ARJESSA 2019b. Arjessa. Vastuullisesti ja valtakunnallisesti sosiaali- ja hoivapalveluita lähellä ihmistä ja perheen arkea. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2019-12-29.] Saatavissa: <https://www.arjessa.fi/arjessa>
- ARVONEN, Päivi 2018. Miksi avoimen dialogin hoitomalli on niin tehokas? Turun Sanomat. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2019-11-15.] Saatavissa: <https://www.ts.fi/hyvintointi/1277190192/Miksi+avoimen+dialogin+hoitomalli+on+niin+tehokas>
- BAHTIN, Mihail 1991. Dostojevskin poetiikan ongelmia. (Suom. Nieminen, Paula ja Laine, Tapani.) Helsinki: Orient Express.
- BAUDRILLARD, Jean 1995. Lopun illuusio, eli tapahtumien lakko. (Suom. Määttä, Mika.) Tampere: Gaudeamus.
- BAUMAN, Zygmunt 1996. Postmodernin lumo. Suom. Vainonen, Jyrki. Tampere: Vastapaino.
- BENNIS, Warren 1976. The unconscious conspiracy. Why leaders Can't lead. New York: Amacon.
- BENNIS, Warren ja NANUS, B 1985. Leaders. The strategies for taking charge. (Suom. Rajala, Pirkko.) New York: Harper & Row.
- BERGSTRÖM, Tomi, SEIKKULA, Jaakko, ALAKARE, Birgitta, MÄKI, Pirjo, KÖNGÄS-SAVIARO, Päivi, TASKILA, Jyri, TOLVANEN, Asko ja AALTONEN, Jukka 2018. The family-oriented open dialogue approach in the treatment of first-episode psychosis: Nineteen-year outcomes. Psychiatry Research 270 (2018); 168-175.
- BOHM, David ja PEAT, David 1992. Tiede, järjestys ja luovuus. Suom. Seppälä, Tiina, Jääskeläinen, Jukka ja Pylkkänen, Paavo. Helsinki: Gaudeamus.
- BUBER, Martin 1993. Minä ja Sinä. (Suom. Pietilä, Jukka.) Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.
- BUUS, Niels, BIKIC, Aida, JACOBSEN, Elise, MULLER-NIELSEN, Klaus, AAGAARD, Jorgen ja ROSSEN, Camilla 2017. Adapting and implementing Open Dialogue in the Scandinavian countries: a scoping review. Issues in Mental Health Nursing. Volume 38, 2017. Issue 5; 391-401.
- CRESWELL, John W 2014. Research design. Qualitative, quantitative & mixed methods. University of Nebraska-Lincoln. SAGE Publications, Inc. United Kingdom.
- DINNO 2018. Dialogisen johtamisen tutkimusohjelma. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2019-10-16.] Saatavissa: <http://www.dinno.fi/aineistot/1604aloitus.pdf>
- DOMBO, Eileen ja BLOME, Wendy 2016. Vicarious Trauma in Child Welfare Workers: A Study of organizational Responses. Catholic University of America, NCSSS, WA, USA. Journal of public child welfare 2016, Vol. 10, No. 5, 505-523. Routledge, Taylor and Francis Group.

- ERIKSSON, Katie 1992. Broar. Introduktion i vårdvetenskaplig metod. Institutionen för vårdvetenskap. Åbo Akademi. Vasa: Arkmedia.
- FLÅM, Anna Margrete 2018. I need your eyes to see my self. On the inclusion of dialogues and an otherness of the other into psychology and clinical work. Explored through studies of contexts where children live with violence in close relationships. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta. Väitöskirja. [Viitattu 2019-11-06.] Saatavissa: https://www.jyu.fi/eduspy/fi/tohtori-koulu/psykologian-tohtorihjelma/valmistuneet-vaitoskirjat/978-951-39-7523-4_vaitos31082018-1.pdf
- HARISALO, Risto 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print.
- HILTUNEN, Elina 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Trendit ja ilmiöt. Jyväskylä: Docendo.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- HOLMESLAND, Anne-Lise, SEIKKULA, Jaakko ja HOPFENBECK, Mark 2014. Inter-agency work in Open Dialogue: the significance of listening and authenticity. Informa healthcare. Journal of Interprofessional Care, 2014, 28(5): 433-439. Original article.
- HOWE, Rauha 2014. Lastensuojelun pienkodin osaaminen näkyväksi. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen koulutusohjelma (YAMK). Jyväskylän ammattikorkeakoulu. [Viitattu 2019-10-12.]. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/85809>
- HUGHES, Daniel A. 2011. Kiintymyskeskeinen vanhemmuus. Toimivuutta kasvatukseen. Suom. Ritänen, Liisa. Tampere: PT-Kustannus.
- HUMANA 2019. Processorienterat arbetssätt i Parus. Kvalitet på Humana. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2019-12-29.] Saatavissa: <https://www.humana.se/humana/kvalitet/kvalitet-i-humana/kvalitetsredovisning-2018/parus/>
- HUMANA 2020. Alla har rätt till ett bra liv. Meeting with Jyväskylä municipality 31.1.2020. Creating a leading quality provider of care in Finland. Jyväskylä, Mäyrämäki. [Viitattu 2020-02-10.]
- HYTÖNEN, Kirsi-Maria, MALINEN, Antti, SALENIUS, Paula, HAIKARI, Janne, MARKKOLA, Pirjo, KURONEN, Marjo ja KOIVISTO, Johanna. Lastensuojelun sijaishuollon epäkohdat ja lasten kaltoinkohdeltu 1937-1983. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:22. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2019-12-26.] Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74821/Rap_2016_22.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- HYVÄRI, Susanna ja LAINE, Terhi 2012. Osallistavan kehittämisen perusteita. Teoksessa KOTILA, Hannu ja MUTANEN, Arto (toim.) Käytäntöä tutkimassa. Vantaa: Multiprint.
- HYYTIALÄ, Hermann 2019-09-11. Työelämän hahmotusvääristymiä [luento]. Helsinki.
- ISAACS, William 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: urauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Suom. Tillman, Maarit. Helsinki: Kauppakaari.
- JOKELA, Jari & SAARINEN, Mikael 2016. Esipuhe. Julkaisussa: SYVÄJÄRVI, Antti ja PIETILÄINEN, Ville (Toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2019-11-13.] Saatavissa: http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi_%26_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1
- JUOPERI, Olli-Pekka ja RIMMANEN, Terhikki 2019. Millainen on uuden ajan johtoryhmä? Blogi. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2019-12-29.] Saatavissa: <https://www.humap.com/blogi/2019/11/millainen-on-uuden-ajan-johtoryhma/>
- JUUTI, Pauli 2001. Johtamispuhe. Juva: PS-kustannus. WS Bookwell Oy.
- JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO 2018a. Koppa kurssi- ja oppimateriaalit. Platonin dialogit. [Viitattu 2019-11-08.] Saatavissa: https://koppa.jyu.fi/avoimet/taiku/kirjallisuuden_aikajana/antiikki/kreikkalainen-filosofia-ja-estetiikka/platonin-dialogit

- JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO 2018b. Koppa kurssi- ja oppimateriaalit. Dialogi Dostojevskilla. [Viitattu 2019-11-08.] Saatavissa: https://koppa.jyu.fi/avoimet/taiku/kirjallisuuden_aikajana/1800-luku/venajan-1800-luku/dostojevski/dialogi-dostojevskilla
- JÄRVENPÄÄ, Marko, LÄNSILUOTO, Aapo, PARTANEN, Vesa ja PELLINEN, Jukka 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- KOSKIMIES, Mimosa, PYHÄJOKI, Jukka ja ARNKIL, Tom Erik 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Tampere: Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino Oy.
- KUULA, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Väitöskirja. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampereen yliopisto. Tampere: Vastapaino.
- KYLLÖNEN, Tero 2013. Keroputaan hoitomalli. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2019-11-11.] Saatavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2013/02/13/keroputaan-hoitomalli>
- KYLMÄ, Jari ja JUVAKKA, Taru 2014. Laadullinen terveystutkimus. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- KYLMÄ, Jari, RISSANEN, Marja-Liisa, LAUKKANEN, Eila, NIKKONEN, Merja, JUVAKKA, Taru ja ISOLA, Arja 2008. Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä tietoa hoitotyön kehittämiseen. Esimerkkinä syöpää sairastavan nuoren vanhemman toivon vahvistaminen. Tutkiva Hoitotyö vol. 6 (2) 2008.
- LAPSIASIA 2019. Lapsiasiavaltuutetun strategia 2019-2024: Lapsen oikeuksien asialla. Verkkojulkaisu: [Viitattu 2019-11-14.] Saatavissa: <http://lapsiasia.fi/wp-content/uploads/2014/12/lapsiasiaavaltuutetun-strategiaan-2019-2024.pdf>
- LAVIKAINEN, Marjo, PUUSTINEN-KORHONEN, Aila ja RUUSKANEN, Kristiina 2014. Lastensuojelun laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2014:4. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Verkkojulkaisu. Viitattu [2019-12-26.] Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/70275>
- LEIMAN, Mikael 2019. Yhteyden syntyminen –koulutus. 15.8.2019. Setlementtiliiton valtakunnallinen ja nuorisotyön neuvottelupäivä. Joensuu. [Viitattu 2019-10-18.]
- LONCAR, Dragan 2005. Postmodern organization and new forms of organizational control. Faculty of Economics Belgrade, Serbia. Economic Annals nro 165; 105-120.
- MALJA, Marjo, PUUSTINEN-KORHONEN, Aila, ja PETRELIUS, Päivi 2019. Lastensuojelun laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:8. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Verkkojulkaisu. Viitattu [2019-12-26.] Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/lastensuojelun-laatusuositus>
- MARSICK, Victoria 1995. Toimintaoppiminen ja reflektio työpaikalla. Teoksessa Mezirow, Jack (toim.) Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Suom. Leevi Lehto. Helsinki: Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 41-65.
- MEZIRROW, Jack 1995. Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Suom. Leevi Lehto. Helsinki: Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- MORRAL, Peter 2001. Sociology and Nursing. London: Routledge, Guilford.
- MUUKKONEN, Tiina ja PAASIVIRTA, Annukka 2012. Lupa kehittää. Innostavaa ja yhteisöllistä oppimista lastensuojelussa. Soccan ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 27, 2012. [Viitattu 2019-10-12.] Saatavissa: http://www.socca.fi/files/2065/Lupa_kehittaa_-_innostavaa_ja_yhteisollista_oppimista_lastensuojelussa_2012.pdf
- MÖNKKÖNEN, Kaarina 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitos. Kuopion yliopisto. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.

- NIEMI, Petri 2019. Täällä tehdään eniten lastensuojeluilmoituksia: Päihteet, aikuisten väkivalta ja huoltajuusriidat työllistävät Päijät-Hämeessä. Päijät-Hämeessä tehtiin viime vuonna lastensuojeluilmoitus lähes joka kymmenennestä alaikäisestä. YLE-uutiset. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2019-11-14.] Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11011989>
- NONAKA, Ikujiro ja TAKEUCHI, Hirotaka 1995. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- NUMMELIN, Tarja 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- PAASOVAARA, Hannu 2018. Mikä ihmeen Agile leadership? Blogi. [Viitattu 2019-11-13.] Saatavissa: <https://www.lmi.fi/mika-ihmeen-agile-leadership/>
- PELLINEN, Jukka 2017. Talousjohtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.
- PEKKARINEN, Elina 2019. Dialogiset hetket arkea kannattelemassa –koulutus 15.8.2019. Settlement-tiliiton valtakunnallinen ja nuorisotyön neuvottelupäivä. Joensuu. [Viitattu 2019-10-18.]
- PIENKOTI AURA 2019a. Toimintaa ohjaavat asiakirjat. Työhyvinvoinnin strategia (2014-). Jyväskylä, Mäyrämäki. [Viitattu 2019-11-06.]
- PIENKOTI AURA 2019b. Toimintaa ohjaavat asiakirjat. Dialoginen johtaminen. Jyväskylä, Mäyrämäki. [Viitattu 2019-11-06.]
- PIENKOTI AURA 2019c. Toimintaa ohjaavat asiakirjat. Asiakkaan asema. Jyväskylä, Mäyrämäki. [Viitattu 2019-11-06.]
- PIENKOTI AURA 2019d. Toimintaa ohjaavat asiakirjat. Oma-aikuisen työnkuva. Jyväskylä, Mäyrämäki. [Viitattu 2019-11-06.]
- PIETILÄ, Jukka 1993. Saatesanat. Teoksessa BUBER, Martin 1993. Minä ja Sinä. (Suom. Pietilä, Jukka.) Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.
- PIHLAJA, Tanja 2019-09-17. YTM, kouluttajapsykoterapeutti, tanssi- ja liiketerapeutti ja työnohjaaja. [Haastattelu.] Jyväskylä.
- PIHLAJA, Tanja 2016. Dialoginen lähestymistapa lastensuojelussa tehtävässä kiintymyssuhdetyössä. Perheterapia-lehti 04/2016.
- PUUTIO, Risto 2019-10-31. Organisaatiopsykologi. [Haastattelu.] Jyväskylä.
- PUUTIO, Risto 2019-05-26. Organisaatiopsykologi. [Haastattelu.] Jyväskylä.
- RAZZAQUE, Russel ja WOOD, Lisa 2015. Open Dialogue and its Relevance to the NHS: Opinions of NHS Staff and Service Users. Community Ment Health J 2015, 51: 931-938.
- REHN, Alf 2014. Unelmien talous. Turku: Kustannusosakeyhtiö Sammakko.
- SALONEN, Arto 2018. Suomi vuonna 2050 – Hankinnat, jotka kestävät tulevaisuudessa. Kunta.tv. Verkkoluento 28.5.2018. [Viitattu 2019-10-17.] Saatavissa: <https://www.kunta.tv/suomi-vuonna-2050-hankinnat-jotka-kestavat-tulevaisuudessa/>
- SALONEN, Kari 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2019-10-09.] Saatavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>
- SEIKKULA, Jaakko 2019. Dialogisuus. Pienkoti Aura Oy:n sisäinen koulutus 7.5.2019. Jyväskylä. [Viitattu 2019-10-10.]
- SEIKKULA, Jaakko ja ALAKARE, Birgitta 2004. Avoin dialogi: vaihtoehtoinen näkökulma psykiatriassa hoitojärjestelmässä. Duodecim 120, 289-96. [Viitattu 2019-11-11.] Saatavissa: <https://www.terveyskirjasto.fi/xmedia/duo/duo94071.pdf>

- SEIKKULA, Jaakko ja ARNKIL, Tom Erik 2008. Dialoginen verkostotyö. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2019-11-11.] Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/79883/93ae45f6-b7c4-403f-9dff-643b813972bf.pdf?sequence=1>
- SENGE, Peter 2001. Esipuhe. Teoksessa ISAACS, William. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. (Suom. Tillman, Maarit.) Helsinki: Kauppakaari.
- SIIVONEN, Merja 2019. Kollektiivinen viisaus on tulevaisuuden työelämän kilpailuetu. Blogi. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2019-12-29.] Saatavissa: <https://www.humap.com/blogi/2019/10/kollektiivinen-viisaus-on-tulevaisuuden-tyoelaman-kilpailuetu/>
- SINTONEN, Harri ja PEKURINEN, Markku 2006. Terveystaloustiede. Porvoo; Helsinki: WSOY.
- SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ 2019. Lastensuojelu. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2019-10-11.] Saatavissa: <https://stm.fi/lastensuojelu>
- SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ 2018. Lastensuojelun sijaishuolto muutoksessa. Valtioneuvoston raportti. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2019-10-10.] Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/documents/1271139/6184550/Saarikko+Lastensuojelun+sijaishuolto+muutoksessa+200918.pdf/77b3a4c5-ec03-4e21-bae7-5ebf63a161c6/Saarikko+Lastensuojelun+sijaishuolto+muutoksessa+200918.pdf>
- SPATH, Robin, STRAND, Virginia C., BOSCO-RUGGIERO, Stephanie 2014. What Child Welfare Staff Say about Organizational Culture. Child Welfare. Vol. 92, No. 1. 9-31.
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- SYVÄNEN, Sirpa, TIKKAMÄKI, Kati, LOPPELA, Kaija, TAPPURA, Sari, KASVIO, Antti ja TOIKKO, Timo 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- SYVÄNEN, Sirpa ja TIKKAMÄKI, Kati 2016. Dialoginen johtaminen ja kehittäminen työyhteisöissä. Dialogisessa johtamisessa dialogia ja kehittämistä tukevat organisaatorakenteet ja tilat, joissa dialogeja voi käydä. New Social Research at Tampere University. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2019-11-12.] Saatavissa: <https://alusta.uta.fi/2016/05/03/dialoginen-johtaminen-ja-kehittaminen-tyoyhteisöissä/>
- TAMPEREEN YLIOPISTO 2019. Verne – liikenteen tutkimuskeskus. Tutkimusmenetelmät. Tiedon analysointi. Verkkojulkaisu. [Viitattu 9.10.2019.] Saatavissa: <http://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmät/tiedon-analysointi/>
- TERVEYDEN JA HYVINVOINNIN LAITOS 2019a. Sijaishuollon hankinta. Lastensuojelun käsikirja. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2019-11-14.] Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto/sijaishuollon-hankinta>
- TERVEYDEN JA HYVINVOINNIN LAITOS 2019b. Dialogisuus ammattilaisten ja nuorten välillä. Työn tueksi. Lapset nuoret ja perheet. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2019-11-14.] Saatavissa: https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon_tueksi/varhainen-avoin-yhteistoiminta/dialogisuus_ammattilaisen_ja_perheen_valilla
- TERVEYDEN JA HYVINVOINNIN LAITOS 2019c. Varhainen avoin yhteistoiminta ja dialogiset menetelmät. Työn tueksi. Lapset, nuoret ja perheet. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2019-11-14.] Saatavissa: https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon_tueksi/varhainen-avoin-yhteistoiminta
- TERVEYDEN JA HYVINVOINNIN LAITOS 2019d. Tulostaulukko. Tilasto- ja indikaattoripankki Sotkanet.fi. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2019-11-14.] Saatavissa: <https://sotkanet.fi/sotkanet/fi/taulukko/?indicator=s07Xt9a1jDe01k0JsU7RtzYqt9Y1cgYA®ion=szZ3tc7UM7Q2ygcA&year=sy6rtDbS0zUEAA==&gender=t&abs=f&color=f&buildVersion=3.0-SNAPSHOT&buildTimestamp=201802280718>

TERVEYDEN JA HYVINVOINNINLAITOS 2019e. Osallisuus. Hyvinvointi- ja terveyserot. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2019-11-14.] Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/osallisuus>

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

TYÖ-JA ELINKEINOMINISTERIÖ 2019. Ministeriön arvot. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2019-11-13.] Saatavissa: <https://tem.fi/arvot>

VIITALA, Riitta 2012. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Juva: Edita Publishing.

WILSON, Jonathan 2014. Essentials of business research. A guide to doing your research project. SAGE Publications Ltd. Great Britain, Ashford.

WINK, Heini 2010. Dialogi ja keskusteleva johtajuus. Teoksessa Keskusteleva johtaminen. Toim. Juuti, Pauli ja Rovio, Esa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

WINK, Heini 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Väitöskirja. [Viitattu 2019-11-11.] Acta Universitatis Tamperensis 1238. Tampere University Press.

YLIRUKA, Laura ja KARVINEN-NIINIKOSKI, Synnöve 2013. How can we enhance productivity in social work? Dynamically reflective structures, dialogic leadership and the development of transformative expertise. Journal of Social Work Practise, 2013. Vol. 27. No. 2; 191-206. [Routledge, Taylor & Francis Group](#).

LIITE 1: TUTKIMUSTIEDOTE

TIEDOTE

23.4.2019

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen -koulutusohjelman (YAMK) opinnäytetyö: *Dialogisuuden ilmentymät lastensuojelun sijaishuollon organisaatiossa*

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on kirjoittaa auki lastensuojelun sijaishuollon palveluita tuottavan organisaation nykytila dialogisuuden viitekehyksestä. Tutkimuksen keskeisin tavoite on organisaation kehitysmahdollisuuksien tunnistaminen dialogisuuden ilmentymiä tarkastelemalla. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää organisaation, dialogisen johtamisen, työyhteisöjen, sekä dialogisen asiakastyön kehittämiseksi ja vahvistamiseksi. Tutkimustulokset ovat nähtävissä varsinaisessa kirjallisessa opinnäytetyön raportissa. Tutkimuksen on määrä valmistua lokakuussa 2019.

Tutkimuksen aineisto kerätään perehtymällä organisaation toimintaa ohjaaviin aineistoihin, sekä pienryhmä-dialogissa yhdessä organisaation henkilöstön kanssa. Dialogi on organisaatiossa tapahtuvan oppimisen yksi tärkeimmistä edellytyksistä. Ryhmässä oppiminen tapahtuu erityisesti hyvän keskustelun tuella. Keskustelussa ja dialogissa esiintyy kuitenkin eroavaisuuksia. Keskustelussa osallistujien tavoitteeksi voi nousta omien näkemysten myyminen ja erilaisten näkemysten torjuminen. Dialogi on avointa mielipiteiden, olettamusten ja tiedon tutkimista. Dialogi on aktiivista kuuntelua, luova ja avoin tilanne, jossa asioita tutkitaan yhdessä. Dialogia toteutetaan, kun keskustelussa toteutuvat esimerkiksi seuraavat asiat:

- omien ja toisten ajatusten kyseenalaistaminen toteutuu myönteisessä hengessä
- tietoa ja osaamista jaetaan osallistujien kesken
- pohdinnalle ja arvioinnille on käytettävissä aikaa
- reflektointi on tietoista ja luonnollista

Lisätietoja:

Jari-Pekka Thil
Yksikönjohtaja
Pienkoti Aura Oy
0403575838

Rauha Howe
Toiminnanjohtaja
Pienkoti Aura Oy
0443015558

LIITE 2: SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

Tutkimus: Dialogisuuden ilmentymät lastensuojelun sijaishuollon organisaatiossa

Tekijä: Jari-Pekka Thil, Jyväskylä

Minua on pyydetty osallistumaan yllämainittuun kvalitatiiviseen tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kirjoittaa auki lastensuojelun sijaishuollon palveluita tuottavan organisaation nykytila dialogisuuden viitekehyksestä. Tutkimuksen keskeisin tavoite on organisaation kehitysmahdollisuuksien tunnistaminen dialogisuuden ilmentymiä tarkastelemalla.

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani kirjallisen tutkimustiedotteen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta ja sen yhteydessä suoritettavasta henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Tiedotteen sisältö on kerrottu minulle myös suullisesti, minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Tiedot antoi _____ / ____ / 20 ____.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen. Olen saanut riittävät tiedot oikeuksistani, tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen. Tiedän, että tietojani käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta sivullisille. Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta eikä peruutukseni vaikuta kohteluuni. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumuksen, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa. **Allekirjoituksellani vahvistan vapaaehtoisen osallistumiseni tähän tutkimukseen.**

Tutkittavan nimi

Syntymäaika

Päivämäärä

Allekirjoitus